

RESOURCE PACK

**Consulenti o praticanti consulenti del
lavoro del settore pubblico e privato
coinvolti in programmi di apprendistato**

MODULO 3: LAVORARE CON I DATORI DI LAVORO



MODULO 3: LAVORARE CON I DATORI DI LAVORO

Autore	ERIFO
Indirizzo email	erifo@erifo.it monitoraggioerifo@gmail.com erifo@legalmail.it

Indice

MODULO 3- Lavorare con i datori di lavoro.....	5
I.1 Descrizione e scopo del modulo:.....	5
I.2 Valutazione iniziale dei bisogni	5
I.3 Livello EQF.....	6
I.4 Contenuto	6
Unità 1- Capacità di negoziazione	6
I.1 Cos'è la negoziazione?	7
I.2 Il processo di negoziazione.....	8
I.3 Le fasi della negoziazione	9
I.4 Altri consigli per una comunicazione non verbale efficace	14
I.5 Valutazione finale complessiva dell'unità	17
Riferimenti.....	21
Unità 2- Cooperazione tra le organizzazioni di invio e di accoglienza.....	22
2.1 Cooperazione all'interno dei programmi di apprendistato.....	22
2.2 Ruoli delle organizzazioni di invio e di accoglienza	25
2.3 Promuovere l'apprendistato presso datori di lavoro e aziende.....	28
2.4 Buone pratiche	30
2.5 Valutazione complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop	34
Riferimenti.....	37
Unità 3- Sostegno finanziario e non finanziario	38
3.1 Sostegno finanziario	39
3.2 Sostegno non finanziario	42
3.3 Valutazione complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici.	45
Riferimenti.....	49
Unità 4: Come stabilire e mantenere buone relazioni con I datori di lavoro	50
4.1 Competenze utili per costruire relazioni con le aziende.....	51
4.2 Interpretare I bisogni dei datori di lavoro.....	55

4.3 Valutazione complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop.	63
Riferimenti.....	66
Valutazione finale complessiva del modulo.....	67
RIFERIMENTI.....	70

MODULO 3- Lavorare con i datori di lavoro

Descrizione e obiettivo del modulo:

L'obiettivo di questo modulo è quello di fornire le conoscenze e le competenze che permetteranno ai consulenti del lavoro e ai professionisti di cooperare efficacemente con i datori di lavoro e con le aziende durante l'attuazione dei programmi di apprendistato.

La prima parte del modulo vi fornirà una panoramica delle sfide legate all'attuazione dei programmi di apprendistato per quanto riguarda la cooperazione con i datori di lavoro, le principali lacune educative e le esigenze che il curriculum MASTERS cercherà di colmare progettando un percorso educativo. Questo permetterà ai consulenti del lavoro attuali o futuri di rafforzare le loro competenze e abilità per essere in grado di gestire efficacemente i programmi di apprendistato.

Il modulo è diviso in 4 unità. Nella **prima unità**, imparerai **i principi e le fasi principali della negoziazione** e acquisirai abilità negoziali utili per trattare con le aziende e gestire i conflitti in modo efficace; la **seconda unità** si concentrerà poi sui **diversi ruoli che le istituzioni/aziende di invio e di accoglienza** hanno nell'attuazione dei programmi di apprendistato e su come i consulenti del lavoro possono facilitare la cooperazione durante la fase di pianificazione e di attuazione; la **terza unità** analizzerà poi i diversi **incentivi e tipi di supporto di cui un'azienda/datore di lavoro può beneficiare** partecipando a programmi di apprendistato e come un consulente del lavoro può sostenere un datore di lavoro; attraverso questa unità, imparerai anche come puoi promuovere l'apprendistato tra le aziende; l'**ultima unità** ti fornirà poi ulteriori suggerimenti per assicurarti di essere in grado di **stabilire e mantenere un buon rapporto con il datore di lavoro** al fine di continuare a implementare programmi di apprendistato.

1.2 Valutazione iniziale dei bisogni

Rafforzare le competenze dei professionisti coinvolti nell'attuazione dei programmi di apprendistato è la chiave per promuoverli. Oggi, infatti, nonostante i suoi benefici, le aziende sembrano non comprendere e utilizzare appieno il potenziale dell'apprendistato; alcune di esse ritengono che richieda costi in termini di risorse e non sono motivate ad ospitare apprendisti.

Sono necessarie specifiche misure di sostegno per motivare le PMI e rendere l'apprendistato a loro più accessibile; il rafforzamento delle competenze dei professionisti della carriera è la chiave per raggiungere questo obiettivo.

I consulenti del lavoro devono acquisire tutte le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere l'apprendistato e rendere i programmi di apprendistato più attraenti, garantendo che soddisfino le esigenze delle aziende; devono capire come trattare e

comunicare con le aziende e collaborare con loro per garantire apprendistati efficaci e di alta qualità.

Il più delle volte, limitate capacità di comunicazione e negoziazione possono influenzare negativamente i programmi di apprendistato. Il consulente del lavoro deve essere in grado di comunicare efficacemente, fornire un sostegno continuo ai datori di lavoro e rafforzare la sua cooperazione con il tutor aziendale.

Gli istituti di formazione spesso si assumono l'intera responsabilità della gestione dell'apprendistato, anche se hanno una influenza limitata e il più delle volte devono adattare i risultati dell'apprendimento alle esigenze delle aziende per convincerle ad assumere apprendisti; inoltre, l'impegno limitato (quantità) o ristretto (qualità) delle aziende spesso non va oltre il soddisfacimento del loro bisogno di manodopera (Cedefop 2018).

Per aumentare il livello di coinvolgimento delle aziende e garantire un'efficace cooperazione tra l'istituto di formazione e l'azienda sui programmi di apprendistato, i consulenti del lavoro devono imparare a promuoverne l'attrattività presso le aziende e sviluppare competenze utili per cooperare con loro in modo efficace, garantendo la qualità degli apprendistati.

I.3 Livello EQF

In questo modulo acquisirai conoscenze, competenze e un livello di autonomia e responsabilità al livello 5 dell'EQF.

Alla fine del corso, possiederai una conoscenza completa, specializzata, fattuale e teorica nel campo della consulenza di carriera, con un focus specifico sulla pianificazione e la gestione dei programmi di apprendistato; possiederai inoltre le abilità cognitive e pratiche necessarie per sviluppare soluzioni creative ai problemi astratti che dovrai affrontare durante il tuo lavoro, incluse forti capacità di comunicazione, lavoro di squadra e negoziazione. Sarai in grado di svolgere i tuoi compiti in modo indipendente e di supervisionare, rivedere e sviluppare le prestazioni degli altri.

I.4 Contenuto

Unità I- Capacità di negoziazione

Descrizione dell'unità

In questa unità imparerai cos'è la negoziazione e acquisirai le abilità essenziali per essere in grado di applicare la negoziazione mentre tratti con i datori di lavoro/aziende che ospitano apprendisti. La negoziazione è importante per gestire i conflitti e i problemi che possono sorgere durante la realizzazione del programma di apprendistato.

Obiettivi di apprendimento:

- Acquisire la conoscenza dei principi e delle fasi della negoziazione
- Riconoscere se il datore di lavoro è cooperativo o competitivo
- Utilizzare capacità interpersonali efficaci
- Sviluppare la capacità di ascoltare ed essere ascoltati
- Sviluppare la calma e l'obiettività durante il processo di negoziazione
- Utilizzare le abilità di negoziazione in una varietà di situazioni
- Affrontare l'ostilità e negoziare soluzioni accettabili
- Sviluppare strategie per garantire risultati positivi



1.1 Cos'è la negoziazione?

La negoziazione è il processo di discussione e di dare e avere tra due o più contendenti, che cercano di trovare una soluzione a un problema comune. La negoziazione è un processo di comunicazione in cui le parti vogliono "mandare un messaggio" all'altra parte e influenzarsi a vicenda (Maiese 2003).

La negoziazione è definita come un processo di "dare e avere". Durante l'evoluzione delle trattative, ogni parte propone dei cambiamenti alla posizione dell'altra parte e apporta dei cambiamenti alla propria. Questo processo di dare e avere e di fare concessioni è necessario se si vuole raggiungere un accordo.

Ci sono molti lavori diversi in cui le abilità di negoziazione sono valorizzate e, indipendentemente dal lavoro, comunque, essere in grado di negoziare una soluzione è spesso un predittore del successo sul posto di lavoro. Per quanto riguarda il consulente di carriera, avere abilità di negoziazione ben sviluppate è importante quando si ha a che fare con aziende e datori di lavoro...

In un contesto lavorativo, la negoziazione è definita come il processo di creare un accordo tra due o più parti - dipendenti, datori di lavoro, colleghi, parti esterne - che sia reciprocamente accettabile (Maiese 2003).

Roger Fisher e William Ury (1991) hanno scritto un'opera innovativa sulla negoziazione intitolata "Getting to yes: Negotiating Agreement without Giving In". Nel loro libro, hanno descritto la "buona" negoziazione come quella che è saggia ed efficiente e migliora le relazioni tra le parti. Gli accordi saggi soddisfano gli interessi di entrambe le parti e sono equi e duraturi, il che è fondamentale per preservare le relazioni a lungo termine.

1.2 Il processo di negoziazione

Un individuo può affrontare un conflitto in modo cooperativo o competitivo, a seconda della natura della controversia e degli obiettivi che ogni parte cerca di raggiungere. Secondo Deutsch (2000):

- la cooperazione risulta dall'interdipendenza positiva tra gli obiettivi delle parti coinvolte, il che significa che la probabilità che una parte raggiunga il suo obiettivo è aumentata dal fatto che l'altra parte raggiunga il proprio (relazione win/win)
- la competizione risulta da un'interdipendenza negativa quindi se una parte raggiunge i suoi obiettivi la probabilità che l'altra parte raggiunga i propri diminuisce (relazione win/lose)

È quindi importante che i consulenti di carriera capiscano se il datore di lavoro ha un approccio cooperativo o competitivo identificando i suoi obiettivi.

1.3 Le fasi della negoziazione

Essere in grado di "negoziare" sarà molto utile per un consulente del lavoro che lavora su programmi di apprendistato, al fine di affrontare i diversi problemi che possono verificarsi. Per esempio, potrebbe aver bisogno di abilità di negoziazione in caso di conflitti tra l'apprendista



Source: <https://www.negotiationacademy.com/negotiation-tactics-techniques/master-negotiation-skills/>

e il responsabile dell'azienda o nel caso in cui quest'ultimo non sia molto collaborativo e non voglia permettere agli apprendisti di frequentare corsi di formazione fuori dall'azienda, i quali sono previsti dai programmi di apprendistato.

Di seguito troverete una panoramica dei diversi passi che dovete fare per assicurare un esito positivo alla vostra negoziazione (Fisher e Ury 1991).

I. Separare le persone dal problema e concentrarsi sulla soluzione del problema

Quando si cerca di negoziare, è necessario separare se stessi e il proprio ego dalle questioni per affrontare il problema senza danneggiare le relazioni, in modo obiettivo, cercando di evitare di considerare le posizioni diverse dalle proprie come un attacco personale.

Per concentrarsi sul problema, si dovrebbe:

- cercare di capire il punto di vista dell'altra persona mettendosi nei suoi panni
- non dare per scontato che le tue peggiori paure diventeranno le azioni dell'altra parte
- non incolpare o attaccare l'altra parte per il problema
- riconoscere le emozioni e cercare di capire la loro fonte (capire che tutti i sentimenti sono validi anche se non siete d'accordo o non li capite)
- permettere all'altra parte di esprimere le proprie emozioni
- cercare di non reagire emotivamente agli sfoghi emotivi dell'altro
- gesti simbolici come le scuse o le espressioni di simpatia possono aiutare a disinnescare forti emozioni
- ascoltare attivamente l'altra parte (dare all'oratore tutta la tua attenzione, riassumendo occasionalmente i punti dell'oratore per confermare la tua comprensione)

- quando si parla, dirigere il discorso verso l'altra parte e concentrarsi su ciò che si sta cercando di comunicare
- provare a usare le affermazioni "io", come "io sento" o "io penso".

2. Concentrarsi sugli interessi o sulle posizioni

Come secondo passo, si dovrebbe cercare di capire e chiarire i bisogni e gli interessi che stanno dietro alle posizioni degli altri

Per concentrarsi sugli interessi, bisogna:

- chiedersi perché l'altra parte detiene quella posizione
- spiegare chiaramente i propri interessi

3. Sviluppare e conoscere il proprio “BATNA” (“best alternative to a negotiated agreement”)

Ogni parte ha una "migliore alternativa a un accordo negoziato"? Hanno una o più alternative che li rendono meno desiderosi di negoziare? Quando le parti hanno molte opzioni diverse dalla negoziazione, hanno più potere nel fare richieste. Pertanto, le parti dovrebbero sviluppare una forte comprensione delle loro alternative prima di partecipare ai negoziati (Maiese 2003).



Source: <https://www.pon.harvard.edu>

Più forte è il vostro BATNA, maggiore è la vostra influenza e la vostra leva durante la negoziazione.

4. Inventare opzioni per il guadagno reciproco

Un buon negoziatore è qualcuno che cerca di generare molte opzioni per soddisfare il maggior numero possibile di esigenze di tutte le parti. Per farlo, non deve concentrarsi su una sola soluzione, ma ampliare le opzioni sul tavolo e non giudicarle.

Inventare opzioni per un guadagno reciproco:

- brainstorming
- valutare

- concentrarsi sugli interessi condivisi e, quando gli interessi delle parti differiscono, cercare opzioni che permettano di rendere tali differenze compatibili o addirittura complementari
- fare proposte che siano attraenti per l'altra parte e con le quali l'altra parte alla fine troverebbe facilmente un accordo
- "cercare elementi che siano di basso costo per voi e di alto beneficio per loro, e viceversa".

5. Generare criteri oggettivi per valutare i vostri interessi e risolvere le vostre differenze

Per essere sicuri che le opzioni che proponete siano accettabili e permettano di risolvere le vostre differenze dovrete pensare a criteri oggettivi per valutarle. Essi possono essere rappresentati da risultati scientifici, standard professionali o precedenti legali. Naturalmente le parti dovrebbero accettare di essere vincolate a questi criteri. Per pensare obiettivamente si dovrebbe:

- chiedere il ragionamento dietro i suggerimenti dell'altra parte
- non cedere mai alle pressioni, alle minacce o alle "tangenti", ma solo ai principi. Se l'altra parte si rifiuta di essere ragionevole, spostare la discussione da una ricerca di criteri sostanziali a una ricerca di criteri procedurali

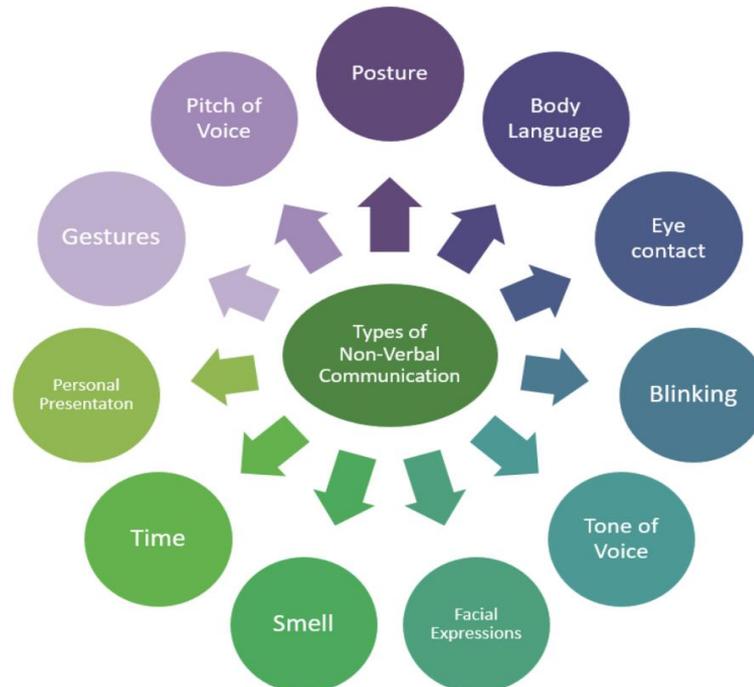
6. Valutare e selezionare le opzioni in base ai criteri oggettivi

Come ultimo passo, il consulente di carriera, insieme al datore di lavoro e a qualsiasi altra parte coinvolta nel processo, dovrebbe valutare le opzioni proposte per risolvere il conflitto in base ai criteri stabiliti e identificare le migliori opzioni per un accordo negoziato

Si prega di ricordare:

Mentre i fatti e le idee sono importanti per cambiare le opinioni e le percezioni di un'altra persona, l'efficacia della persuasione dipende da come questi fatti e idee sono selezionati e presentati. Per essere persuasivi, i negoziatori devono considerare il contenuto del messaggio, la struttura del messaggio e lo stile di presentazione. Formulare una proposta,

per quanto piccola, su cui l'altra parte possa essere d'accordo. Questo metterà l'altro negoziatore nella mentalità di dire "sì" e aumenterà la probabilità che lui o lei sia d'accordo con una seconda proposta o dichiarazione più significativa.



Fonte: <https://communicationblog06.wordpress.com/2016/04/20/types-of-non-verbal-communication-and-their-impacts-on-public-speaking/>

Comunicazione non verbale nella negoziazione:

Prestare attenzione alla comunicazione non verbale durante la negoziazione. Ricordate che fino al 90% del significato trasmesso durante la comunicazione faccia a faccia è non verbale, quindi prestare attenzione alla comunicazione non verbale avrà un impatto sulla negoziazione¹

1

<http://peterstark.com/nonverbal-negotiation-skills/>

Cerca i seguenti segni.

- Qualcuno che sta cercando di nascondere qualcosa eviterà il contatto visivo
- Qualcuno che è annoiato può passarvi davanti con lo sguardo o guardare intorno alla stanza
- Qualcuno che è arrabbiato o si sente superiore a voi può mantenere un contatto visivo penetrante
- Qualcuno che sta valutando ciò che state dicendo può girare leggermente la testa da un lato, quasi come se cercasse di sentirvi meglio
- Qualcuno che è d'accordo può annuire con la testa mentre stai parlando.
- Qualcuno che è interessato e in accordo con voi di solito si appoggia a voi o posiziona il suo corpo più vicino a voi
- Qualcuno che è in disaccordo, incerto o annoiato da quello che stai dicendo, di solito distoglie il suo corpo da te e si piega più indietro sulla sua sedia
- Qualcuno che si sente insicuro, nervoso o in dubbio può muoversi da un lato all'altro, spostando il suo peso

1.4 Altri consigli per una comunicazione non verbale efficace

1. Rispecchiare l'altra persona²
2. Annuire e mantenere il contatto visivo per ridurre la tensione e costruire relazioni
3. Fate attenzione alle vostre mani; se siete nel mezzo di una trattativa, dovete evitare di mostrare una sensazione di irrequietezza. Il meglio che si può fare è tenere le mani in una posizione naturale per trasmettere tranquillità.
4. Rilassate il vostro corpo per aiutarvi ad alleviare la tensione.
5. Non dimenticare di sorridere, aiuterà il successo dell'accordo.

Le abilità di un buon negoziatore:

<p><u>Ascoltare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Più che sentire. - Sentimenti dietro le parole. - Cercare chiarimenti con domande. - Ripetere, parafrasare e controllare. - Dimostrare l'ascolto 	<p><u>Parlare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - In modo chiaro, piacevole e naturale - Dopo l'ascolto: aspettare - rallentare - Usare le affermazioni "io" - In modo rispettoso e onesto
<p><u>Persuadere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un fascino appropriato - Sincerità - Senza profitto personale - Reputazione di essere imparziale 	<p><u>Empatizzare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avere davvero interesse - Condividere sinceramente - Esprimere
<p><u>Analizzare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Separare e ordinare. - Cercare fatti, ragioni e cause. - Pensare in modo chiaro. 	<p><u>Problem-Solving:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Numerose soluzioni possibili. - Vedere soluzioni, non problemi.

I.5 Valutazione finale complessiva dell'unità

Attività 1 – Brainstorming

Sotto la guida di un consulente di carriera più esperto parteciperai a una sessione di brainstorming su "Conflitti e problemi durante la realizzazione di programmi di apprendistato e il ruolo del consulente di carriera nell'affrontarli"

Il facilitatore guiderà la discussione attraverso una serie di domande guida.

Le seguenti possono essere domande utili per stimolare la discussione:

1. Quali sono i tipi di problemi/conflitti/sfide che possono verificarsi durante l'attuazione di un programma di apprendistato?
2. Quali sono le loro cause?
3. Come pensi che il consulente di carriera debba agire in queste situazioni?

Il facilitatore scriverà su una lavagna le risposte dei partecipanti ed elaborerà una lista di problemi, le loro cause e una lista di azioni per affrontarli.

I partecipanti avranno l'opportunità di essere in accordo o in disaccordo.

Attività 2 – Assegnazione individuale

Sei un consulente del lavoro e fornisci servizi di consulenza e occupazione relativi alla realizzazione di programmi di apprendistato. Una delle tue aziende partner è specializzata in contabilità e tenuta dei libri contabili e ha recentemente assunto un apprendista.

L'apprendista dopo un mese dall'inizio del contratto si è rivolto a te e ti ha detto che quello che sta facendo non è in linea con il contratto e le sue aspettative. Dopo aver parlato con il tutor in azienda, capisci che non ha chiarito il ruolo e scopi del contratto di apprendistato scopri che c'è stato un malinteso tra due parti.



te e
gli
e
le

Tuttavia, l'apprendista non è disposto a svolgere gli stessi compiti che ha svolto finora e vorrebbe che gli fossero assegnati compiti più in linea con il suo profilo. Immaginate di dover negoziare un accordo tra i due per evitare la risoluzione del contratto.

Prima di confrontarti con le parti, considera ciò che hai imparato sulla negoziazione, e cerca di identificare per ogni parte:

- 1) la loro posizione/le loro esigenze
- 2) interessi/preoccupazioni/speranze e paure

Sulla base di questa definizione:

- 1) Opzioni per il guadagno reciproco
- 2) BATNA

Puoi usare questa tabella per scrivere le tue note

Parte	Posizione/Esigenze	Interessi/Preoccupazioni/Speranze/Paure	Opzioni per il guadagno reciproco	BATNA

--	--	--	--	--

Attività 3 – Gioco di ruolo

Questa attività è un gioco di ruolo che coinvolge tre persone: un manager dell'azienda, un apprendista e il consulente del lavoro.



Il manager è responsabile di un negozio di parrucchiere locale che, grazie al supporto del consulente del lavoro, ha recentemente assunto 3 nuovi apprendisti. Come parte del programma di apprendistato, gli apprendisti devono frequentare una formazione obbligatoria al di fuori dell'azienda. Questa condizione era stata chiarita prima della firma del contratto di apprendistato. Uno degli apprendisti ha informato il consulente del lavoro che la formazione avviene durante l'orario di lavoro e il manager non è molto contento che gli apprendisti lascino il posto di lavoro per partecipare alla formazione. L'apprendista ha chiesto al consulente del lavoro di parlare con il responsabile dell'azienda e cercare di trovare una soluzione che vada bene per entrambe le parti.

Considerando ciò che hai imparato in questa unità, immagina di essere il consulente del lavoro e decidi di organizzare un incontro con il manager dell'azienda e l'apprendista per discutere delle possibili opzioni. Ogni parte evidenzierà le proprie richieste e interessi e tu, come consulente/negoziatore, guiderai la discussione e cercherai di dare suggerimenti per raggiungere un accordo negoziato.

Riferimenti

Burgess, Heidi. 2004. "Negotiation Strategies.", *Beyond Intractability*, University of Colorado, Boulder. Posted: January 2004
<http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation-strategies>

Maiese, Michelle 2003. "Negotiation.", *Beyond Intractability*, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003
<http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation>

Morton Deutsch. 2000. "Cooperation and Competition.", in *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco: Jossey-Bas Publishers, pp. 21-40.

Roger Fisher, William Ury. 1991. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd edition, New York: Penguin Books.

Websites

<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/>

<http://peterstark.com/nonverbal-negotiation-skills/>

<https://www.game-learn.com/5-non-verbal-communication-tricks-be-successful-in-negotiations/>

<https://www.thebalancecareers.com/negotiation-skills-list-2063760>

<https://www.beefmagazine.com/animal-health/build-your-negotiation-skills-part-ii>

Unità 2 - Cooperazione tra organizzazioni d'invio e d'accoglienza

Questa unità ti permetterà di avere una visione più profonda della cooperazione tra l'organizzazione d'invio e quella ospitante e di sviluppare abilità utili per cooperare efficacemente con le aziende e i datori di lavoro.

Obiettivi di apprendimento

- Comprendere il ruolo delle organizzazioni di invio e di accoglienza nella progettazione, gestione e attuazione dei programmi di apprendistato
- Integrarsi in team di lavoro misti e generare sinergie attraverso una partecipazione attiva
- Condividere conoscenze e informazioni con i colleghi e rendersi disponibile a fornire supporto quando richiesto

2.1 Cooperazione all'interno dei programmi di apprendistato

Sotto la spinta di rendere più efficace l'apprendimento basato sul lavoro (WBL), il Consiglio ha approvato una prima Raccomandazione su un Quality Framework per i tirocini (2014/C 88/01), successivamente con la Raccomandazione 5.10.2017 COM (2017) 563 final, che mira a fornire un quadro coerente per i tirocini sulla base di un'interpretazione comune di ciò che definisce la loro qualità ed efficacia, considerando la varietà dei sistemi di IFP negli Stati membri. Secondo la Raccomandazione, ci sono criteri specifici e condizioni di lavoro e di apprendimento, affinché i tirocini e gli apprendistati siano qualitativamente validi ed efficaci per la crescita professionale e personale del tirocinante.

Le condizioni sono le seguenti:

- Contratto scritto
- Risultati di apprendimento che assicurano l'evoluzione del percorso professionale
- Supporto pedagogico ai formatori in azienda
- Componente del posto di lavoro
- Retribuzione e/o rimborso
- Previdenza sociale

- Condizioni di lavoro, salute e sicurezza
- Quadro normativo
- Coinvolgimento delle parti sociali
- Sostegno finanziario per le aziende
- Percorsi flessibili che includano anche la mobilità transnazionale
- Orientamento professionale e sensibilizzazione
- Trasparenza
- Garanzia di qualità e monitoraggio

La cooperazione sistematica tra le scuole di formazione professionale o i centri di formazione e le aziende è essenziale per garantire apprendistati di buona qualità e migliorare la transizione dalla scuola al lavoro. Questa cooperazione può portare benefici a entrambe le parti:

- le PMI, specialmente quelle con risorse amministrative limitate, possono accedere a manodopera qualificata e specializzata, a reti regionali di innovazione o ad altre opportunità per migliorare le loro attività commerciali

- le agenzie di formazione possono beneficiare di un aggiornamento continuo sui bisogni di competenze, sui profili professionali e sull'uso della tecnologia nelle aziende (Commissione Europea 2015b).

La cooperazione può assumere la forma di un partenariato che non si concentra solo sull'apprendistato, ma anche su altre questioni come la ricerca, l'innovazione regionale o l'imprenditorialità. La cooperazione tra le due parti deve essere mantenuta per tutta la durata dell'apprendistato, dall'ideazione del progetto formativo fino alla valutazione finale dell'apprendista (Commissione Europea 2015b).

Ma come puoi, in qualità di consulente di carriera, garantire una cooperazione efficace tra l'agenzia di formazione/scuola di formazione professionale e l'azienda che ospita l'apprendista?

- Mantenersi costantemente in contatto con l'azienda e organizzare anche visite regolari alle aziende durante l'apprendistato
- Promuovere partenariati a lungo termine con le aziende che si concentrino non solo sull'apprendistato, ma anche su altri temi come la ricerca, l'innovazione regionale o l'imprenditorialità; questo aumenterà le opportunità di cooperazione di cui beneficeranno entrambe le parti (Commissione europea 2015a).

Un fattore decisivo nella cooperazione tra l'azienda e l'ente di formazione è la fiducia reciproca. L'azienda deve fidarsi della capacità dell'agenzia di formazione di selezionare apprendisti affidabili e preparati, di formarli e di gestire gli obblighi burocratici legati all'attuazione del contratto. L'istituto di istruzione e formazione, a sua volta, deve fidarsi della capacità dell'azienda di agire come partner formativo e non solo come luogo di lavoro (European Commission 2015b).

- La professionalità e l'impegno aiuteranno il consulente di carriera a guadagnare la fiducia dell'azienda oltre alla disponibilità a fornire informazioni rilevanti sugli obblighi amministrativi e burocratici. Pertanto, sii disponibile a sostenere e a impegnarti nel tuo lavoro!

Sulla base del quadro analitico del CEDEFOP per l'apprendistato, una cooperazione efficace tra l'organizzazione di invio e quella di accoglienza è assicurata da:

- distribuzione chiara ed equilibrata delle responsabilità tra gli erogatori di IFP e i datori di lavoro

- meccanismi di feedback che garantiscano un monitoraggio continuo dei progressi nell'apprendimento dell'apprendista da parte dell'erogatore di IFP
- una stretta collaborazione tra gli erogatori di IFP e i datori di lavoro per sostenere l'apprendista in vista della valutazione finale (Cedefop 2019a).

Pertanto, **concorda con il datore di lavoro i compiti e le responsabilità di ciascuna parte prima dell'inizio dell'apprendistato**. Molti dei problemi incontrati durante un apprendistato derivano dal fatto che l'apprendista non riceve informazioni sullo scopo del contratto e del suo lavoro e questo è spesso dovuto a malintesi o alla mancanza di comunicazione e cooperazione tra l'organizzazione di invio e quella di accoglienza

La cooperazione tra le principali parti interessate (aziende e istituti di formazione) può essere promossa attraverso:

- informazioni sui benefici aziendali
- costruire la fiducia
- supporto nelle procedure di implementazione
- distribuzione delle responsabilità.

2.2 Ruoli delle organizzazione di invio e di accoglienza

Una distribuzione chiara ed equilibrata dei compiti è la chiave per una cooperazione efficace tra le organizzazioni di invio e di accoglienza. Naturalmente dipenderà dallo schema di apprendistato adottato in ogni paese.



In Romania, secondo il CEDEFOP, l'azienda è responsabile della formazione teorica e pratica in collaborazione con i fornitori di formazione professionale autorizzati che sono incaricati della supervisione generale della formazione pratica e organizzano anche gli esami di qualificazione (Cedefop 2019c).



In Polonia, il datore di lavoro si occupa di:

- progettare il programma di formazione sulla base del curriculum di base di una data professione;

- fornire agli apprendisti formatori adeguatamente qualificati;
- controllare se l'apprendista segue la formazione teorica obbligatoria in una scuola professionale di base, nei centri di formazione continua e sviluppo professionale (ODiDZ) o nella sede del datore di lavoro (Łopacińska 2014).



In Italia, sono previsti compiti specifici per l'organizzazione di invio e di accoglienza, che possono variare a seconda del tipo di contratto di apprendistato attuato. Nell'ambito dell'apprendistato di tipo I, l'ente di formazione/agenzia è solitamente incaricato di:

- scouting delle aziende, promozione dell'apprendistato e controllo del rispetto della legislazione in materia
- definizione dei curricula generali di apprendistato sulla base dei profili dell'azienda e dell'apprendista e nel rispetto dei curricula e delle qualifiche finali
- firma del protocollo individuale di apprendistato con il datore di lavoro/azienda
- definizione del piano di formazione individuale con la partecipazione del datore di lavoro/azienda, sulla base del curriculum
- fornitura di un tutoraggio individuale per l'apprendista (nomina di un tutor formativo)
- fornitura di formazione formale esterna
- monitoraggio dell'erogazione della formazione in azienda
- realizzazione della valutazione formale finale e della certificazione dei risultati dell'apprendimento
- consegna di qualifiche formali finali o diplomi (in conformità con i regolamenti delle diverse qualifiche da rilasciare) (Cedefop 2017)

I datori di lavoro/imprese coinvolte nei programmi di apprendistato di tipo I in Italia sono responsabili di:

- firma del protocollo individuale di apprendistato con l'istituto di istruzione e formazione
- selezione e assunzione dell'apprendista (di solito sulla base dei nominativi forniti dalle istituzioni scolastiche e formative o attraverso il contatto diretto con i potenziali apprendisti)
- partecipazione alla definizione del piano di formazione individuale dell'apprendista insieme all'istituto di istruzione e formazione
- erogazione della formazione formale in azienda
- fornitura di un tutoraggio individuale obbligatorio per gli apprendisti (nomina di un tutor aziendale)
- valutazione informale dei risultati di apprendimento coperti dalla formazione formale in azienda
- registrazione dei risultati di apprendimento dell'apprendista (per la formazione in azienda) nel libretto elettronico individuale del lavoratore (Cedefop 2017)

I consulenti di carriera coinvolti nell'attuazione dell'apprendistato di tipo I sono fondamentali nella promozione di questo tipo di contratto di apprendistato presso le aziende; forniscono informazioni, gratuitamente, alle aziende e alle istituzioni formative per l'attivazione del contratto di apprendistato; supportano inoltre le aziende affinché il contenuto e la durata dell'apprendistato definito nel protocollo sottoscritto con l'istituzione formativa sia conforme alla normativa vigente in materia.



In Spagna, il Real Decreto 1529/2012 indica che, all'interno del nuovo sistema di formazione duale integrata, le responsabilità devono essere condivise tra il centro di formazione e l'azienda e che almeno il 33% della formazione complessiva deve avvenire in azienda. I centri di formazione e istruzione hanno autonomia per adattare i contenuti formativi, le metodologie e le attività di apprendimento ai loro specifici contesti locali (Cedefop 2016).

In generale, l'azienda è responsabile della formazione dell'apprendista; in alcuni paesi sono previste sanzioni nel caso in cui l'azienda formatrice non riesca a formare l'apprendista. Allo stesso modo, le aziende devono essere accreditate nella maggior parte dei casi. Tutti gli schemi prevedono diversi requisiti che le aziende devono soddisfare per assumere un apprendista, il più comune dei quali è la presenza di un mentore o

formatore. Il volume e il contenuto della formazione in azienda di uno specifico programma di apprendistato è valido e vincolante per tutte le aziende che lo erogano.

2.3 Promuovere l'apprendistato tra i datori di lavoro e le aziende

Le istituzioni di istruzione e formazione sono attori chiave nel fornire supporto alle aziende, informandole sui programmi di apprendistato e promuovendo l'attuazione di questo tipo di contratto.

La questione importante quando si pubblicizza un apprendistato ai datori di lavoro riguarda i messaggi chiave che si trasmettono. Di seguito puoi trovare alcuni messaggi chiave che puoi sottolineare:

- Miglioramento della produttività e delle prestazioni

Gli apprendistati aumentano la produttività e l'innovazione all'interno delle aziende partecipanti; anche se possono aver bisogno di investire all'inizio, l'investimento sarà ripagato in seguito, quando i tirocinanti diventeranno produttivi

- Sviluppo del personale

I tirocini non assicurano solo lo sviluppo delle competenze dell'apprendista, ma hanno anche un impatto sullo sviluppo degli altri membri del personale, in particolare dei formatori in azienda, che svilupperanno le loro abilità e competenze come formatori e diventeranno più consapevoli del valore dell'apprendimento basato sul lavoro. Inoltre, poiché gli allievi portano nuove prospettive e sfide durante il processo di apprendimento, possono avere un impatto positivo sulle persone con cui interagiscono

- Affrontare le lacune di competenze

Per i datori di lavoro, l'apprendimento basato sul lavoro rappresenta uno strumento importante per reagire in modo flessibile, efficiente e concreto alle esigenze dell'azienda sviluppando programmi su misura che affrontano specifiche lacune di competenze

- Immagine aziendale migliorata

Fornire formazione sul posto di lavoro può anche migliorare l'immagine di un'azienda e costruire una reputazione positiva per l'azienda.

Secondo le informazioni sui datori di lavoro dei Kensington and Chelsea Colleges, l'apprendistato ha diversi vantaggi che devono essere sottolineati per promuovere questo tipo di contratto tra le aziende:

- Gli apprendistati permettono all'azienda di assicurarsi una fornitura di persone con le competenze e le qualità specifiche che l'azienda richiede e che potrebbero non essere disponibili sul mercato del lavoro esterno
- Gli apprendistati possono aiutare a garantire una fornitura di giovani reclute qualificate - particolarmente importante per la sostituzione di una forza lavoro che invecchia
- Gli apprendisti tendono ad essere più leali e a rimanere con l'organizzazione, il che può ridurre il turnover del personale
- La formazione in apprendistato potrebbe aumentare l'interesse per la formazione tra gli altri dipendenti e creare una "cultura della formazione".
- Gli apprendisti possono portare nuove idee e innovazione all'azienda
- L'80% delle aziende che investono in apprendisti ha riportato un aumento significativo nella ritenzione dei dipendenti
- Il 77% dei datori di lavoro ritiene che gli apprendistati li rendano più competitivi
- Il 76% dei datori di lavoro che impiegano apprendisti concorda sul fatto che rendono il loro posto di lavoro più produttivo
- L'81% dei consumatori è favorevole a servirsi di un'azienda che assume apprendisti
- Il 92% dei datori di lavoro che assumono apprendisti crede che l'apprendistato porti a una forza lavoro più motivata e soddisfatta.
- L'83% dei datori di lavoro che assumono apprendisti fa affidamento sul loro programma di apprendistato per ottenere i lavoratori qualificati di cui avranno bisogno in futuro (Cedefop 2015a)

2.4 Buone pratiche

Programmi di studio duale in Germania³

Il sistema duale tedesco è solitamente preso come modello di cooperazione tra i datori di lavoro e i fornitori di IFP. L'alto grado di impegno dei datori di lavoro, che include l'aiuto finanziario, così come l'impegno delle altre parti sociali nel processo di formazione, è la più grande risorsa del sistema duale tedesco.

I programmi di studio duali sono forniti da istituzioni di istruzione superiore (più frequentemente Università di Scienze Applicate) e portano a una laurea e a una qualifica professionale, oppure solo a una laurea. Quindi, seguono la logica degli apprendistati tradizionali, ma prevedono che la componente di classe del programma si svolga in un'università. I programmi di studio duale sono quindi un esempio di IFP superiore caratterizzato da una stretta cooperazione tra i datori di lavoro e le istituzioni di istruzione superiore nella progettazione e nell'erogazione dei corsi, con una forte componente di apprendimento basato sul lavoro.

A differenza dell'apprendistato tradizionale, tuttavia, la cooperazione è molto meno basata su accordi settoriali sostenuti da associazioni di datori di lavoro, ma è organizzata a livello aziendale, cioè tra singole aziende e singoli istituti di istruzione superiore. I programmi di studio duali forniscono la prova di come l'atteggiamento imprenditoriale delle imprese nei confronti del sistema di istruzione e formazione professionale possa risultare in innovazioni politiche e sviluppi politici che mantengono l'attrattiva dell'istruzione e formazione professionale in tempi in cui essa è messa in discussione dall'espansione dell'istruzione accademica.

I ruoli degli attori coinvolti nei programmi di Dual Study in Germania possono essere riassunti come segue:

3

Questa buona pratica è stata presa dal programma Curriculum per consulenti del lavoro/professionisti che lavorano con schemi WBL sviluppato nel quadro del progetto Erasmus+ "WBL GUARANTEE - Public-Private Alliance to GUARANTEE quality of Work Based Learning", PROJECT NUMBER - 2017-1-IT01-KA202 -006161

Ruolo e compiti specifici all'interno del sistema WBL/Dual-Study	Competenze richieste agli operatori e requisiti delle organizzazioni
<p>I datori di lavoro devono assicurarsi di avere personale qualificato che assuma il ruolo di formatori/istruttori professionali. I datori di lavoro forniscono la formazione per loro decisione e interesse. Possono fornire la formazione in una o più occupazioni professionali.</p>	<p>Comprovata capacità di coprire l'intera gamma della formazione professionale come è descritta nei programmi nazionali di formazione professionale specifici per ogni occupazione</p>
<p>Gli studenti/lavoratori sono partner attivi nel sistema di formazione. Hanno un contratto con il datore di lavoro che è approvato ufficialmente. Il contratto regola i doveri così come i loro diritti e le loro entrate. Possono essere membri del sindacato e di altri organismi che si occupano degli interessi dei dipendenti. Possono fare uso di istituzioni di supporto quando hanno bisogno di sostegno in termini di formazione o di condizioni di lavoro. Per tutti gli aspetti formali, le camere sono il primo indirizzo per il loro sostegno.</p>	<p>Maturità professionale, titolo di studio, competenze chiave</p>
<p>I formatori/tutor aziendali sono dipendenti qualificati per l'esercizio della loro professione che acquisiscono una qualifica aggiuntiva per svolgere le funzioni di tutor. Hanno il compito di sostenere gli utenti WBL per il processo di formazione. Sono in possesso di competenze pedagogiche e didattiche, acquisite durante il corso per la qualifica di tutor.</p>	<p>Qualifica di tutor, la cui formazione e standard professionale è descritta nel repertorio nazionale</p>
<p>Insegnanti di scuola professionale. Gli insegnanti con ruoli di orientamento devono aver acquisito una formazione specifica, che comprende un ampio curriculum con competenze pedagogiche e psicopedagogiche, conoscenze sul mercato del lavoro e sugli standard</p>	<p>Formazione universitaria come educatori ("Berufspädagoge" - Educatore professionale)</p>

<p>professionali. Svolgono anche un ruolo di sostegno agli studenti nel loro sviluppo personale.</p>	
<p>I professionisti dell'orientamento sostengono gli studenti in diverse fasi del processo di scelta e sviluppo della carriera. Durante la scuola secondaria di primo livello offrono un orientamento professionale, aiutando lo studente a trovare uno stage in collaborazione con la scuola. Durante la formazione professionale, seguono gli studenti che hanno bisogno di sostegno per cambiare la loro scelta professionale o il datore di lavoro con cui seguono il WBL. Alla fine dei corsi WBL aiutano gli studenti nella transizione verso un lavoro stabile o per intraprendere ulteriori percorsi di apprendimento, attraverso un ri-orientamento professionale.</p>	<p>Laurea in orientamento professionale e consulenza sul lavoro</p>
<p>Le camere di commercio hanno molteplici ruoli. Il più rilevante è la supervisione delle aziende che forniscono percorsi WBL. Sono anche l'organismo responsabile della certificazione della formazione professionale. Svolgono anche un ruolo di mediazione in caso di conflitto tra studente e azienda.</p>	<p>La formazione e la certificazione della qualifica di tutor è rilasciata dalle camere di commercio (programma di formazione AEVO per formatori)</p>

Source: Weber & García-Murias (2018)

Nel sistema tedesco, tutti gli attori coinvolti nel WBL sono valorizzati e contribuiscono a creare la spina dorsale del sistema duale. Ogni partner contribuisce con le proprie capacità affinché i percorsi WBL garantiscano non solo una formazione di qualità, ma anche opportunità di lavoro e di innovazione sociale ed economica. La cooperazione tra i diversi attori è frutto di contrattazione e non di compromesso. Il risultato non è un "sistema perfetto", ma un sistema funzionante, orientato al miglioramento continuo.

Francia

In Francia, i rappresentanti delle scuole di formazione professionale visitano regolarmente gli apprendisti nelle aziende durante l'apprendistato; per esempio, la scuola di formazione professionale Campus des Métiers et de l'Entreprise conduce questo tipo di visite. Le visite possono aiutare a risolvere i problemi relativi alle condizioni di lavoro dell'apprendista e al rapporto tra l'apprendista e l'azienda. Durante una di queste visite, ha luogo una valutazione delle competenze personali e professionali dell'apprendista. Le

visite non giovano solo all'apprendista e alle aziende. Forniscono anche informazioni molto preziose agli insegnanti e alla scuola sui cambiamenti del lavoro e del mercato del lavoro in generale (Cedefop 2015a).

Danimarca

In Danimarca, la formazione in apprendistato è sistematicamente monitorata e valutata in cooperazione tra la scuola di formazione professionale e l'azienda di formazione. Le società di formazione devono rilasciare valutazioni intermedie all'apprendista e alla scuola alla fine di ogni periodo completato di formazione pratica sul posto di lavoro. La valutazione intermedia è scritta in collaborazione con l'apprendista. La valutazione indica le aree di lavoro e le funzioni lavorative assegnate all'apprendista dall'azienda. Se l'apprendista ha esigenze speciali per ulteriore istruzione e formazione, anche questo sarà indicato. I moduli per la valutazione intermedia sono fatti dai comitati commerciali e possono essere ottenuti nelle scuole. (Ministero danese dell'istruzione, 2008: The Danish Approach to Quality in Vocational Education and Training) <http://pub.uvm.dk/2008/vetquality2/hel.html> (Cedefop 2015a).

2.5 Valutazione complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop

Attività 1 – Comprendere i ruoli delle istituzioni di invio e di accoglienza nei programmi di apprendistato del tuo paese

Un consulente del lavoro sta illustrando le caratteristiche del contratto di apprendistato a un datore di lavoro che vorrebbe assumere nuovi apprendisti. In gruppo, fai qualche ricerca sui programmi di apprendistato nel tuo paese e prova a rispondere alle seguenti domande:

- 1) Chi definisce la durata e le modalità della formazione?
- 2) Come funziona la formazione nei corsi di apprendistato?
- 3) Su quali contenuti deve concentrarsi la formazione in apprendistato?
- 4) Chi si occupa della formazione per le competenze di base e trasversali?
- 5) Quali sono i requisiti del tutor in azienda?
- 6) In cosa consiste la formazione in apprendistato?

- 7) Come influisce il livello di istruzione sulla formazione?
- 8) Che tipo di qualifica si acquisisce alla fine dell'apprendistato?
- 9) È possibile assumere un apprendista che è già stato impegnato in un contratto di apprendistato?

Attività II – Caso di studio

Un consulente di carriera esperto sceglie un programma di apprendistato e lo presenta ai partecipanti. Qui puoi trovare la descrizione dei diversi programmi di apprendistato in Europa <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/financing-apprenticeships/map>

- 1) Chi definisce la durata e le modalità della formazione?
- 
- 2) Come funziona la formazione nei corsi di apprendistato?
 - 3) Su quali contenuti deve concentrarsi la formazione dell'apprendista?
 - 4) Chi si occupa della formazione per le competenze di base e trasversali?
 - 5) Quali sono i requisiti per il tutor in azienda?
 - 6) In cosa consiste la formazione dell'apprendista?
 - 7) Come influisce il livello di istruzione sulla formazione?
 - 8) Che tipo di qualifica si acquisisce alla fine dell'apprendistato?
 - 9) È possibile assumere un apprendista che è già stato impegnato in un contratto di apprendistato?

I partecipanti discuteranno le loro risposte in sessione plenaria e poi sarà chiesto loro di identificare le somiglianze e le differenze con il sistema di apprendistato del paese in cui vivono.

Alla fine della sessione, l'esperto consulente di carriera chiederà ai partecipanti di evidenziare tre debolezze e tre punti di forza del programma di apprendistato estero e come può aiutare a migliorare il programma di apprendistato nazionale.

Attività III – Lavoro di gruppo e gioco di ruolo

Immagina di essere stato invitato da una delle tue aziende partner a parlare dei benefici e delle opportunità del contratto di apprendistato. Hai deciso che farai una presentazione

Lavora con i tuoi compagni di squadra e usa ciò che hai imparato in questa l'unità e l'analisi del tuo contesto nazionale durante le attività precedenti per preparare una presentazione in cui delinei



- i tipi di apprendistato nel tuo paese
- i benefici e le sfide dell'apprendistato

Quando preparate la vostra presentazione dovrete considerare:

- I vostri obiettivi per la presentazione e le strategie per raggiungerli;
- Come l'azienda potrebbe rispondere;
- I problemi che l'azienda potrebbe identificare;
- Le domande che il manager dell'azienda potrebbe fare;
- I modi in cui puoi incoraggiare o persuadere l'azienda a utilizzare il contratto di apprendistato

Ricorda le strategie per commercializzare un programma di apprendistato che hai imparato attraverso questa unità!

Alla fine dell'attività, ogni gruppo presenterà il proprio lavoro provando l'incontro in azienda; i membri di ogni gruppo interpreteranno il ruolo del consulente di carriera o quello dei rappresentanti dell'azienda.

Riferimenti

Cedefop (2016). Governance and financing of apprenticeships. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 53. <http://dx.doi.org/10.2801/201055>

Cedefop (2019b). Apprenticeship for adults: results of an explorative study. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/24300>

Cedefop (2019c). Vocational education and training in Romania: short description. Luxembourg: Publications Office.

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019a, Cedefop's analytical framework for apprenticeships

Cedefop 2020, Briefing note. APPRENTICESHIPS FOR ADULTS Helping secure good jobs for people and skills for businesses and labour markets

Erasmus+ project, 2017-1-IT01-KA202 -006161, "WBL GUARANTEE - Public-Private Alliance to GUARANTEE quality of Work Based Learning", IO3 JOB COUNSELLORS/PROFESSIONALS WORKING WITH WBL SCHEMES

European Union 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles

European Union 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles

Weber, P. & Garcia-Murias, R. (2018). Keyway Guide to Implementing Key Performance and Impact Indicators for Guidance Services. Methodological Guide for evaluation of Guidance Impacts. Erasmus+ Projekt Keyway. Download unter: www.keywayproject.eu (Abgerufen am 30.04.2019).

Unità 3- Sostegno finanziario e non finanziario

Il supporto finanziario e non finanziario per le aziende e i datori di lavoro è un elemento essenziale di un contratto di apprendistato e può essere fondamentale nella promozione di questo tipo di contratto alle aziende. In questa unità conoscerai il tipo di supporto previsto nei diversi paesi partner del consorzio MASTERS e svilupperai competenze utili per assistere le aziende nell'accesso al supporto pertinente durante l'attuazione dei contratti di apprendistato.

Obiettivi di apprendimento:

- Conoscere i tipi e le caratteristiche del sostegno finanziario e delle reti di sicurezza nei diversi paesi MASTERS
- Conoscere i tipi e le caratteristiche del sostegno non finanziario nei diversi paesi MASTERS
- Interpretare i bisogni degli utenti (interessi, motivazioni)
- Tradurre i bisogni identificati in idee di progetto
- Suggestire soluzioni contrattuali in linea con le esigenze dell'azienda
- Assistere le aziende nell'accesso ai bonus e agli incentivi previsti per le aziende che assumono dipendenti iscritti ai programmi di mercato del lavoro attivo

3.1 Sostegno finanziario

Secondo il gruppo di lavoro Istruzione e Formazione 2020 sulla IFP, anche negli Stati membri con una lunga tradizione di apprendistato, come la Danimarca, circa il 70% delle imprese non ha apprendisti. Questo significa che ci sono ancora molte aziende che non hanno compreso appieno e non stanno utilizzando il sistema di apprendistato.

La possibilità di accedere a incentivi finanziari e ad altre forme di supporto amministrativo, organizzativo e di apprendimento è fondamentale per motivare le aziende a investire in apprendistato (Cedefop 2015a).

Le responsabilità, le strutture di governance e i modelli di finanziamento dell'apprendistato variano notevolmente tra gli Stati membri. Secondo la Commissione europea (2012) si possono identificare due principali modelli di finanziamento:

1) Il settore pubblico come principale fonte di finanziamento

In paesi come Svezia, Polonia, Slovacchia e Spagna, dove i programmi di apprendistato sono prevalentemente scolastici, il settore pubblico, cioè i fondi pubblici nazionali e i fondi europei come il FSE o il programma di apprendimento permanente sono la principale fonte di finanziamento;

2) Condivisione dei finanziamenti tra imprese, settore pubblico, famiglie e studenti

In altri paesi, come Regno Unito, Danimarca, Austria, Germania e Francia, i programmi di apprendistato sono finanziati dai diversi partecipanti (imprese, settore pubblico, famiglie e studenti), e le imprese svolgono finanziariamente un ruolo molto più importante che nei paesi del primo caso (Commissione europea 2012).

Questi due diversi modelli di finanziamento rendono difficile confrontare il sostegno finanziario tra gli Stati membri e non c'è una soluzione unica che possa essere raccomandata. Tuttavia, un principio generale è che il finanziamento dell'apprendistato dovrebbe essere condiviso in modo da fornire una motivazione alle aziende, alle scuole di IFP o ai centri di formazione, così come agli allievi, ad impegnarsi nell'apprendistato. (Commissione europea 2015, p.18).

Molte aziende, specialmente le PMI, sono riluttanti ad assumere apprendisti perché non pensano che i benefici superino i costi e perché gli apprendisti di buona qualità richiedono grandi investimenti, che sono difficili da fare per le piccole aziende. Inoltre, i datori di lavoro possono trovare incerto il ritorno del loro investimento se un apprendista si trasferisce successivamente a un altro datore di lavoro. Tuttavia, ci sono prove di significativi benefici netti per le aziende, principalmente attraverso minori costi di assunzione, ma anche attraverso effetti positivi sulle competenze dei supervisori e di altro personale. Ci può essere anche una migliore percezione del brand delle aziende e del loro impegno per la comunità. Questi benefici a lungo termine superano i costi a breve termine della perdita di tempo e gli sforzi del personale per supervisionare i tirocinanti (Wolter & Ryan 2011). Secondo Wolter (2012), l'offerta di apprendistato può beneficiare un datore di lavoro in almeno tre modi:

- poiché gli apprendisti lavorano (part-time) per l'azienda formatrice, il valore del loro contributo produttivo può già compensare i costi sostenuti dall'azienda per fornire la formazione (cioè i costi del materiale e delle infrastrutture e i salari di istruttori e apprendisti).
- un'azienda può usare la formazione come uno strumento di screening per identificare gli apprendisti più talentuosi e motivati; anche se il contratto di apprendistato scade alla fine della formazione, l'azienda può sempre offrire un contratto di lavoro agli individui più capaci (sulla base di una conoscenza superiore delle attitudini dell'apprendista che non è disponibile per altre aziende) e quindi evitare costosi mismatch;
- un'impresa può formare apprendisti in base alle sue specifiche esigenze di competenze e i costi associati alla formazione di un apprendista sono

sostanzialmente inferiori ai costi di assunzione esterna che sono necessari per formare lavoratori che hanno bisogno di acquisire competenze specifiche (Commissione Europea 2015, p. 18-19).

In tutti i paesi partner di MASTERS, sono disponibili sovvenzioni pubbliche che possono aiutare ad aumentare l'offerta di apprendistato.

 In Italia, per esempio, quando un'azienda ospita un apprendista, può beneficiare di vari incentivi:

- un regime fiscale favorevole, in cui l'apprendista paga il 5,84% del salario imponibile per i contributi di previdenza sociale, e il datore di lavoro tra il 3% e il 10%, o non paga alcun contributo se l'azienda ha nove dipendenti o meno
- incentivi direttamente legati alla partecipazione dell'apprendista alla formazione formale: per le ore di formazione esterna, il datore di lavoro non deve pagare un salario, mentre per le ore di formazione interna il datore di lavoro deve pagare all'apprendista il 10% del suo salario (Cedefop 2017, 86-87).

L'esenzione dalla previdenza sociale è stata introdotta in Italia nel 2016 per le imprese con meno di 10 dipendenti durante i primi tre anni di assunzione di un apprendista.

 In Spagna, nell'ambito del YGP, quando le aziende firmano contratti di apprendistato e di formazione, con persone di età inferiore ai 25 anni, che non sono occupate, e non seguono istruzione o formazione, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale può finanziare fino al 100% del costo totale della formazione prevista per il primo anno (ReferNet Spain 2017, p. 7).

 Anche in Polonia sono previste sovvenzioni statali per i datori di lavoro coinvolti in programmi di apprendistato. Attraverso il Fondo per il lavoro e secondo la legge del 7 settembre 1991 sul sistema educativo (art. 70b), i datori di lavoro che conducono la formazione in apprendistato hanno diritto al cofinanziamento dei costi di formazione dal Fondo per il lavoro (a condizione che l'apprendista abbia superato gli esami professionali richiesti). I datori di lavoro che hanno un contratto di formazione in apprendistato con gli apprendisti hanno anche il diritto di richiedere il rimborso dei costi di occupazione dal Fondo per il lavoro e anche il rimborso dei costi di previdenza sociale (Ludmiła Łopacińska 2014, p. 78).

In Polonia, i costi e i benefici dell'apprendistato sono condivisi dalle società di formazione, dalle scuole e dai centri di formazione professionale e dagli apprendisti. I datori di lavoro

che formano gli apprendisti nelle occupazioni incluse nella classificazione delle occupazioni per la IFP hanno la possibilità, sulla base del regolamento del Ministro dell'Educazione Nazionale sulla formazione pratica in un campo professionale, di ricevere il finanziamento per:

- 
- la retribuzione dell'istruttore di formazione pratica che insegna agli apprendisti;
 - l'indennità di formazione per l'istruttore di formazione pratica;
 - il rimborso degli abiti da lavoro, delle scarpe e degli altri equipaggiamenti necessari per la protezione personale, richiesti in base alla specificità del lavoro in una determinata professione e forniti agli apprendisti.

Inoltre, il supervisore della formazione pratica che sorveglia gli studenti delle scuole tecniche nei locali del datore di lavoro può essere esonerato dalle sue funzioni per il periodo di collocamento degli studenti nelle imprese. In questi casi, il supervisore della formazione ha diritto a una retribuzione pari a quella ricevuta durante le ferie. Inoltre, la remunerazione degli apprendisti è parzialmente coperta dal Fondo per il lavoro (Commissione europea 2015, pag. 20).

Le sovvenzioni sono state introdotte in Romania nel 2015, dove i datori di lavoro che firmano un contratto di apprendistato o di tirocinio possono richiedere sovvenzioni al servizio pubblico per l'impiego (ANOFM). Possono ricevere circa 483 euro (2 250 RON) al mese per ogni apprendista/tirocinante per tutta la durata del programma (da sei mesi a tre anni nel caso di programmi di apprendistato e sei mesi nel caso di tirocinio). I sussidi sono finanziati dal bilancio dell'assicurazione contro la disoccupazione o dal FSE (Cedefop 2019, p. 62).

3.2 Sostegno non finanziario

Le misure di sostegno non finanziarie sono importanti per qualificare e preparare l'azienda formatrice alla responsabilità di ospitare gli apprendisti, soprattutto per quelle aziende che non hanno alcuna esperienza nella loro accoglienza. L'agenzia formativa dovrebbe quindi essere in grado di supportare l'azienda nello svolgimento di compiti amministrativi o di altro tipo legati alla realizzazione dell'apprendistato quali:

- accreditamento come azienda di formazione;
- identificazione dei bisogni di competenze dell'azienda;

- procedure di reclutamento, formazione e addestramento dei formatori interni all'azienda, compresa la preparazione delle linee guida per la formazione;
- definizione del piano di formazione individuale e del protocollo tra l'azienda e l'ente di formazione
- procedure amministrative (per esempio la tenuta del registro delle presenze e della formazione);
- valutazione e certificazione degli apprendisti (Commissione Europea 2015, p. 29).

Le istituzioni di istruzione e formazione sono attori chiave nel fornire supporto alle aziende, informandole sulla possibilità di utilizzare l'apprendistato e promuovendo questa opportunità (Cedefop 2017, p. 85).

In alcuni casi, come nell'implementazione dell'apprendistato di tipo I in Italia, le istituzioni scolastiche e formative svolgono anche un ruolo di primo piano, dalla selezione dell'apprendista alla progettazione del Piano Formativo Individuale e all'organizzazione della formazione formale, oltre che nello svolgimento dei necessari compiti amministrativi e adempimenti burocratici. In rare situazioni, le piccole imprese sono supportate da esperti del lavoro o fiscali, soprattutto per gli adempimenti amministrativi e le assunzioni.

Per facilitare l'organizzazione e l'amministrazione dell'apprendimento basato sul lavoro ed evitare inutili oneri e costi amministrativi, può essere necessario **fornire informazioni e toolkit che aiutino le PMI ad accedere alle informazioni sulle normative relative alla formazione**; alcuni Stati membri hanno sviluppato linee guida che forniscono informazioni o toolkit di facile utilizzo per le PMI senza esperienza precedente (Commissione europea 2015, p. 24).

I fornitori di IFP possono anche offrire **servizi per abbinare meglio i posti di apprendistato offerti dalle aziende con gli apprendisti che cercano tali opportunità**. L'inclusione degli apprendisti svantaggiati è un altro aspetto importante che deve essere affrontato da un consulente di carriera che deve essere consapevole delle misure di sostegno finanziario e non finanziario necessarie per permettere alle aziende di promuovere l'inclusione sociale. La maggior parte dei paesi fornisce sussidi finanziari, ma alcuni di loro sono anche preoccupati che tali sussidi possano essere controproducenti. Le misure di sostegno non finanziario potrebbero aiutare **l'inclusione degli apprendisti svantaggiati**, per esempio il supporto fornito ai formatori in azienda nell'uso di strumenti e attrezzature speciali nelle situazioni di apprendimento (Commissione Europea 2015, p. 30-31).

Al fine di garantire un **programma di apprendistato individualizzato** che corrisponda alle capacità dell'apprendista, è fondamentale la presenza di formatori delle scuole di IFP altamente qualificati e di formatori e personale di supporto in azienda che

collaborino; oltre a questo, è necessaria la **creazione di strutture di cooperazione tra le scuole di IFP e le aziende locali e i responsabili politici** per aiutare le scuole a stabilire e mantenere collegamenti resilienti con i datori di lavoro locali (Commissione Europea 2015, p.30).

3.3 Valutazione finale complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop.



Attività I – Lavoro di gruppo

I partecipanti sono divisi in gruppi e sono invitati ad analizzare i programmi di apprendistato attuati nel loro paese e i tipi di sostegno finanziario e non finanziario previsti per le aziende che ospitano apprendisti.

I partecipanti possono usare diversi strumenti per raccogliere dati e informazioni sul contesto nazionale

Un esempio di strumento che mostra i meccanismi di finanziamento dell'apprendistato è disponibile al seguente sito web

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/financing-apprenticeships/apprenticeship-schemes>

Dopo la sessione di lavoro di gruppo, ogni gruppo presenterà i propri risultati nella sessione plenaria. I partecipanti discuteranno poi le somiglianze e le differenze dei loro risultati.

Attività II – Casi studio

I partecipanti sono divisi in gruppi, ad ogni gruppo viene assegnato un caso di studio. Preparate una presentazione in cui fornite dettagli su:

- il tipo di sostegno finanziario previsto (potete trovare informazioni aggiuntive al link fornito alla fine di ogni caso studio)
- strumenti e pratiche simili esistenti nel proprio paese
- vantaggi della pratica presentata e fattibilità nel proprio paese.

Casi studio

Danimarca

Il Fondo di rimborso per gli studenti dei datori di lavoro in Danimarca copre interamente i salari pagati dalle imprese agli apprendisti durante il periodo in cui gli studenti frequentano l'istruzione e la formazione scolastica (cioè il corso principale o il corso di base). I salari degli studenti sono fissati nei contratti collettivi tra le parti sociali. Vengono pagati anche durante il periodo scolastico nel programma principale. A sua volta, il datore di lavoro ottiene un rimborso corrispondente a circa il 90% dei salari dal Fondo di rimborso dei datori di lavoro. I datori di lavoro finanziano il fondo AER. Tutti i datori di lavoro devono pagare una somma fissa per dipendente al fondo AER. Tutte le parti interessate apprezzano il fondo AER perché allevia i costi derivanti dall'apprendistato per le imprese coinvolte in questo tipo di formazione, e allo stesso tempo, condividono questi costi con le imprese non partecipanti (Alizavova, 2013). Per ulteriori informazioni sul sistema danese di IFP: <http://eng.uvm.dk/Fact-Sheets/Upper-secondary-education/Initial-Vocational-education-and-training-programmes>

Paesi Bassi

Nei Paesi Bassi, le imprese possono beneficiare di un vantaggio fiscale generale che si traduce in una riduzione delle tasse e dei contributi di assicurazione sociale pagati per gli apprendisti BBL. Inoltre, le imprese in un certo numero di settori economici possono beneficiare di sovvenzioni specifiche per apprendista fornite dai fondi di formazione settoriali esistenti (Commissione europea, 2012).

Estonia

In Estonia, è lo Stato a finanziare principalmente l'apprendistato. Tuttavia, ci possono essere anche altri accordi per finanziare un programma di apprendistato a seconda del contratto tra l'istituto di istruzione professionale e l'impresa. Se la formazione degli studenti è nell'interesse del datore di lavoro, l'azienda può assumersi l'intero onere finanziario relativo alla formazione in azienda, mentre se l'apprendista è inviato in azienda dalla scuola, la scuola paga lo stipendio per il supervisore (Cedefop, 2009).

Germania

In Germania, l'Intercompany Apprentice Training (IAT) presso gli Intercompany Training Centres (ITCs) è un buon esempio di partenariato pubblico-privato e di condivisione dei costi. I centri appartengono generalmente alle camere dell'artigianato specializzato e aiutano le aziende a offrire uno standard di alta qualità nella formazione degli apprendisti. Lo IAT aiuta a garantire la copertura dell'intero curriculum, anche se l'azienda formatrice è altamente specializzata. Sostiene il trasferimento di tecnologia, che prepara il settore dell'artigianato specializzato per il futuro. Inoltre, facendo uso di metodi di formazione basati sulla pratica e orientati all'azione, l'istruzione interaziendale aumenta la qualità della formazione professionale. Lo IAT è finanziato pubblicamente e i costi di gestione sono ripartiti tra il governo federale, il governo regionale e le imprese artigiane. Per ulteriori informazioni: Centri di formazione professionale interaziendale, <http://www.bibb.de/en/741.php>

Ogni gruppo mostra la sua presentazione durante la sessione plenaria finale e alla fine di ogni presentazione dei partecipanti ci sarà:

- una sessione di domande e risposte su ogni caso di studio
- discussione sui punti di forza e di debolezza di ogni modello nazionale



Attività III – Assegnazione individuale

Immagina di dover incontrare un datore di lavoro che probabilmente assumerà un nuovo apprendista, anche se non ne è sicuro. Prepara una presentazione sui programmi di apprendistato nel tuo paese, concentrandoti sui benefici che possono produrre per le aziende.

Da solo, usa ciò che hai imparato attraverso l'unità e l'analisi del tuo contesto nazionale durante le attività precedenti per preparare una presentazione in cui descrivi il supporto finanziario e non finanziario che i diversi programmi di apprendistato prevedono per le aziende.

Quando prepari la presentazione dovresti considerare:

- I tuoi obiettivi per la presentazione e le strategie per raggiungerli;
- Come l'azienda potrebbe rispondere;
- I problemi che l'azienda potrebbe identificare;
- Domande che il manager dell'azienda potrebbe fare;
- Modi in cui puoi incoraggiare o persuadere l'azienda a utilizzare il contratto di apprendistato

Alla fine dell'attività, presenta il tuo lavoro agli altri partecipanti e sii pronto a rispondere alle loro domande!

Attività IV – Gioco di ruolo

Questa attività sarà svolta sotto forma di un gioco di ruolo che coinvolge una persona che agisce come consulente del lavoro e il proprietario di un'azienda che cerca di assumere nuovi dipendenti.



Scenario: La tua agenzia di formazione si occupa da anni della promozione e della gestione dei programmi di apprendistato. Sei stato contattato dal proprietario di un'azienda che produce e vende mobili. L'azienda ha perso alcuni dipendenti che sono andati in pensione di recente e sta cercando nuovo personale.

Il proprietario dell'azienda sta cercando il supporto della tua agenzia per reclutare nuovi dipendenti e identificare la migliore opzione di contratto per assumerli.

- 1) Sugeriresti al proprietario dell'azienda di assumere apprendisti? Perché?
- 2) Se sì, considera i programmi di apprendistato nel tuo paese e sviluppa una lista di vantaggi e svantaggi che l'azienda potrebbe avere se assumesse un apprendista all'interno di uno dei programmi esistenti
- 3) Quale schema di apprendistato consideri la migliore opzione per l'azienda? Perché?

Riferimenti

CEDEFOP 2015, Briefing Note: Making apprenticeships work for small and medium enterprises. What does it take to strengthen their commitment?, available at https://www.cedefop.europa.eu/files/9102_en.pdf

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019, Vocational Education and Training in Romania, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission. 2012. 'Apprenticeship supply in the Member States of the European Union'. Final report. <http://bookshop.europa.eu/en/apprenticeship-supply-in-the-member-states-of-the-european-union--pbKE3012434/>.

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

ReferNet Spain 2017, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Spain, Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal

Wolter, S. 2012. 'Apprenticeship Training Can Be Profitable for Firms and Apprentices Alike', EENEE Policy Brief 3/2012, published in November 2012. http://www.eenee.de/dms/EENEE/Policy_Briefs/PolicyBrief3-2012.pdf

Wolter, S., & Ryan, P. 2011. 'Apprenticeship'. In E. A. Hanushek, S. Machin & L. Woessmann (Eds.), *Handbook of the Economics of Education*, Vol. 3. (pp. 521-576). North-Holland: Elsevier.

Unità 4: Come stabilire e mantenere buone relazioni con i datori di lavoro.

Descrizione dell'unità

Creare una relazione duratura con i datori di lavoro basata sulla fiducia è fondamentale per un consulente di carriera al fine di costruire una rete di partner disponibili ad essere coinvolti nei programmi di apprendistato. In questa unità svilupperai alcune abilità utili per imparare a interagire con i datori di lavoro e comunicare con loro in modo efficace.

Obiettivi di apprendimento

- comunicare efficacemente con i datori di lavoro
- operare all'interno di reti e costruire partenariati
- impegnarsi con le parti interessate
- creare un rapporto di fiducia con il datore di lavoro
- interpretare i bisogni del datore di lavoro e tradurli in idee di progetto

Una sfida comune che deve essere affrontata da un consulente di carriera per permettere l'attuazione di programmi di apprendistato è ottenere e mantenere una rete di potenziali datori di lavoro che possono essere coinvolti nel processo.

4.1 Competenze utili per costruire relazioni con le aziende

Le capacità di comunicazione e di facilitazione sono tra le competenze di base che un professionista dell'orientamento deve possedere per svolgere i suoi compiti di lavoro, compresa l'interazione con le aziende (Cedefop 2009, p. 76).



Source: <https://blog.smarp.com/top-5-communication-skills-and-how-to-improve-them>

Un consulente di carriera impegnato in un programma di apprendistato, al fine di migliorare le sue capacità di comunicazione per collaborare efficacemente e costruire un rapporto solido e duraturo con un datore di lavoro deve possedere:

1. Capacità di ascolto
2. Capacità di parlare in modo diretto
3. Assertività

L'ascolto è uno degli aspetti più importanti della comunicazione. Un ascolto di successo non è solo una comprensione delle informazioni parlate o scritte, ma anche una comprensione di come l'oratore si sente durante la comunicazione. Se un oratore può vedere e sentire che qualcuno sta ascoltando e capendo, questo può aiutare a costruire una relazione più forte e profonda tra gli interlocutori. Un ascolto attento può anche creare un ambiente in cui tutti si sentono sicuri ad esprimere idee, opinioni e sentimenti, o pianificare e risolvere problemi in modo creativo.

La conversazione è la base della comunicazione e non bisogna trascurare la sua importanza. Anche una semplice conversazione amichevole con i colleghi può costruire la fiducia reciproca e persino individuare i problemi prima che diventino seri. Una sana dose di chiacchiere con una persona sconosciuta può portare a un'opportunità di

business. **Sii accessibile e amichevole, perché così sarai in grado di parlare con quasi tutti!**⁴

Un'espressione **diretta e assertiva** assicura una comunicazione chiara e può aiutare ad aumentare la tua autostima e le tue capacità decisionali. Essere assertivi significa esprimere i pensieri, sentimenti e bisogni in modo aperto e onesto, mentre ti fai valere e rispetti gli altri. **NON** significa essere ostili, aggressivi o esigenti. Una comunicazione efficace riguarda sempre la comprensione dell'altra persona, non la vittoria di una discussione o l'imposizione delle proprie opinioni sugli altri.



Passive



Assertive



Aggressive

Per migliorare la tua assertività:

Dai valore a te stesso e alle tue opzioni. Sono importanti quanto quelle di chiunque altro.

Conosci i tuoi bisogni e desideri. Impara ad esprimerli senza violare i diritti degli altri

Esprimi i pensieri negativi in modo positivo. È [OK essere arrabbiati](#), ma è necessario anche rimanere rispettosi.

Ricevi il feedback in modo positivo. Accetta i complimenti con gratitudine, impara dai tuoi errori, chiedi aiuto quando serve.

Impara a dire "no". Conosci i tuoi limiti e non lasciare che gli altri si approfittino di te.

Cerca alternative in modo che tutti si sentano bene con il risultato ottenuto⁵

Cedefop (2009) elenca la costruzione della partnership e l'impegno con le parti interessate come competenze di supporto che descrivono la gamma di azioni di necessarie per permettere che le interazioni con il cliente siano eseguite ad un alto livello. Come consulente di carriera che lavora su programmi di apprendistato devi essere in grado di costruire e usare una rete di contatti professionali, di lavoro, di formazione e di educazione.

Concentrarsi su informazioni di qualità è fondamentale per costruire una partnership solida e collaborare efficacemente con le aziende sui tirocini attuali e futuri. Quando ti avvicini a un'azienda, non hai bisogno di addentrarti in legislazioni e schemi. Mantieni le tue informazioni focalizzate! Devi fornire informazioni che siano rilevanti per illustrare cos'è un apprendistato e cosa può portare all'azienda.

Focalizzati su cose che siano:

- rilevanti (raccontare una storia di cui si interesserebbero)
- inaspettate (dire loro qualcosa che non sanno già)
- negative (le persone prestano più attenzione alle cose che potrebbero danneggiarle)⁶

Mantieni il flusso di comunicazione regolare e chiedi un feedback, che può aiutare a migliorare la qualità dell'apprendistato.

5

<https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm>

6

<https://hiring.monster.com/employer-resources/workforce-management/company-culture/effective-communication-skills/>

Le relazioni forti e durature si basano sulla fiducia. Assicurati che l'azienda si fidi di te e sarai in grado di costruire un rapporto solido che resisterà alla prova del tempo e supererà le difficoltà.

4.2 Interpretare i bisogni dei datori di lavoro

Di seguito trovi un questionario da utilizzare con le aziende per conoscere la realtà aziendale; esso si concentra sulla rilevazione di informazioni relative ai fabbisogni di competenze che possono essere soddisfatti dall'assunzione di apprendisti.

Va notato che le informazioni raccolte nel questionario non riguardano solo le caratteristiche delle mansioni/posizioni disponibili all'interno del contesto produttivo e i loro requisiti professionali. Esse si riferiscono ad alcuni fattori all'interno delle organizzazioni che possono influenzare l'integrazione di nuovi individui nel posto di lavoro a vari livelli.

In particolare, il questionario ha due scopi distinti:

- acquisire informazioni sulle variabili organizzative (clima, cultura, atteggiamenti, ecc.) che possono favorire o ostacolare l'accesso al lavoro degli apprendisti;

acquisire informazioni sui bisogni/problemi/difficoltà dell'organizzazione relativi all'integrazione dei nuovi assunti.

Il questionario è indirizzato ad aziende private e pubbliche, imprese cooperative, cooperative sociali, ecc.

La somministrazione del questionario si rivolge preferibilmente ai responsabili delle risorse umane o ai dirigenti d'azienda. Il questionario può essere utilizzato durante le interviste faccia a faccia con i dirigenti d'azienda o inviato per e-mail all'interessato, accompagnato da un messaggio che ne illustra le finalità e le modalità di risposta. La durata della compilazione richiede max. 1 ora e 30 minuti.

I. Descrizione generale dell'azienda e delle sue necessità

Dati dell'intervistatore	
Nome e cognome	
Data	
Luogo	
Dati dell'azienda	
Nome	

Locali operativi	
Città	
Provincia	
Indirizzo	
Telefono	
Fax	
E mail	
Sito web	
Descrizione delle attività dell'azienda	
Nome e ruolo del legale rappresentante	
Nome della persona intervistata	
Ruolo all'interno dell'organizzazione	
Numero complessivo di lavoratori	
Numero complessivo di dipendenti	
Altro (es. consulenti, professionisti ecc.)	
Figure professionali necessarie all'azienda	
Descrizione della figura necessaria all'azienda	
Campo	<input type="checkbox"/> Amministrativo <input type="checkbox"/> Tecnico <input type="checkbox"/> Commerciale

	<input type="checkbox"/> Produzione <input type="checkbox"/> Ricerca e Sviluppo <input type="checkbox"/> Altro (specificare)
Compiti da svolgere all'interno dell'azienda	
Livello di autonomia necessario	<input type="checkbox"/> Completamente autonomo <input type="checkbox"/> Autonomo <input type="checkbox"/> Prevalentemente autonomo <input type="checkbox"/> Parzialmente autonomo <input type="checkbox"/> Non autonomo
Età massima	<input type="checkbox"/> Non richiesta <input type="checkbox"/> Max []
Luogo di lavoro	
Titolo di studio richiesto	
Conoscenza di lingue straniere	<input type="checkbox"/> Inglese (specificare il livello)..... <input type="checkbox"/> Francese (specificare il livello)..... <input type="checkbox"/> Tedesco (specificare il livello)..... <input type="checkbox"/> Spagnolo (specificare il livello)..... <input type="checkbox"/> Altro (specificare il livello).....
Altre competenze richieste	<input type="checkbox"/> Certificazioni linguistiche <input type="checkbox"/> Certificazioni informatiche <input type="checkbox"/> Patente di guida <input type="checkbox"/> Altro

2. Competenze maggiormente necessarie

Si prega di definire su una scala da 1 a 5 ogni competenza è:

- essenziale (1)
- abbastanza importante (2)
- richiesta ma non essenziale (3)
- non richiesta (4)
- non utile (5)

Atteggiamenti sul posto di lavoro - valori personali - Presentazione CARATTERISTICHE	ESIGENZE DELL'AZIENDA				
AREE Domande 1-3. Valori personali, Domande 4-6. Impegno, Domande 7-10. Affidabilità, Domande 11-13. Presentazione	PUNTEGGI				
	1	2	3	4	5
RISPETTO PER GLI ALTRI (1)					
ONESTÀ - ETICA PERSONALE (2)					
LEALTÀ VERSO L'AZIENDA (3)					
DISPONIBILITÀ A SVOLGERE I COMPITI (4)					
DISPONIBILITÀ A LAVORARE PIÙ DEL PREVISTO (FLESSIBILITÀ DI ORARIO) (5)					
MOBILITÀ (DISPONIBILITÀ A LAVORARE IN LUOGHI DIVERSI) (6)					
ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ (7)					
DISPONIBILITÀ A CONDIVIDERE CONOSCENZE ED ESPERIENZE (8)					
APERTURA VERSO I PROBLEMI DEGLI ALTRI - (9)					
COMPETITIVITÀ - (10)					
CORDIALITÀ (11)					
PRESENTAZIONE PERSONALE POSITIVA (12)					
CONTINUARE LA TRADIZIONE DI FAMIGLIA (13)					
ALTRO, SPECIFICARE 					
ALTRO, SPECIFICARE					

.....	
-------	--

Commenti

(Si prega di commentare la vostra scelta di attitudini, capacità e caratteristiche personali e spiegare perché le avete scelte)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Competenze maggiormente necessarie CARATTERISTICHE			ESIGENZE DELL'AZIENDA				
AREE	ABILITÀ	INDICATORI	PUNTEGGI				
			1	2	3	4	5
Capacità interpersonali	Comunicazione	Concentrarsi durante l'ascolto					
		Fornire risposte e spiegazioni chiare e corrette					
		Scrittura trasparente					
		Comprensione della lettura					
		Negoziazione efficace					
		Creazione di un'atmosfera positiva					
	Lavoro in team	Comprensione e accettazione della leadership					
		Comprensione e accettazione delle regole del gruppo					
		Aiuto e sostegno ai membri del gruppo					

		Lavorare con clienti e supervisori					
		Lavorare con persone di età, sesso e cultura diversi					
		Facile passaggio dal lavoro individuale a quello di gruppo					
Senso di iniziativa e spirito imprenditoriale	Problem-solving	Diagnosi e analisi dei problemi					
		Fornire soluzioni alternative					
		Mostrare un approccio pratico					
		Stime e calcoli					
		Comprensione e interpretazione di tabelle, grafici e diagrammi					
		Comprensione di budget e business plan semplici					
	Spirito di iniziativa	Cercare opportunità e trasformarle in azioni concrete per l'azienda					
		Uso di argomenti convincenti					
		Uso del pensiero strategico					
		Adattabilità a nuove situazioni					
		Accettazione di nuove sfide					
		Pensiero creativo					
		Resilienza					

		Leadership (durante l'esecuzione dei compiti)						
Capacità di apprendimento	Pianificazione e organizzazione	Gestione del tempo						
		Organizzazione autonoma del lavoro						
		Accesso alle risorse						
		Prendere decisioni						
		Comprensione di processi e sistemi						
		Condurre e gestire progetti						
		Gestione di staff e risorse						
	Consapevolezza di sé	Sviluppo del percorso di carriera						
		Valutazione e monitoraggio delle proprie prestazioni						
	Apprendimento	Pensiero critico						
		Apertura verso nuove idee e tecniche						
		Desiderio di imparare						
		Acquisizione di contenuti nuovi con metodi diversi						
Lavoro di gruppo e attività interattive per facilitare l'apprendimento								
Capacità di lavoro	Tecnologie	Applicazione delle nuove tecnologie						
		Competenze informatiche per svolgere compiti di routine						
		Disponibilità a migliorare le proprie						

		competenze informatiche						
		Disponibilità a migliorare le proprie competenze tecnologiche						
		Disponibilità a utilizzare diverse tecnologie						
		Uso delle tecnologie per cercare, gestire e presentare informazioni						
		Capacità pratica di utilizzare le nuove tecnologie						
		Acquisizione di certificati che forniscono la prova della capacità pratica di applicare le nuove tecnologie						

Commenti:

(Si prega di commentare la vostra scelta di competenze e spiegare perché le avete scelte)

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 Valutazione finale complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop.

Attività I Sessione di brainstorming

Un consulente di carriera più esperto guiderà la sessione e chiederà ai partecipanti di fare un brainstorming sulle seguenti questioni:



- 1) i principali problemi e sfide che incontrano nella loro interazione con i datori di lavoro
- 2) suggerimenti per risolverli
- 3) suggerimenti per un rapporto positivo e duraturo con le aziende e i datori di lavoro

I partecipanti saranno invitati a condividere le loro opinioni ed esperienze personali e discuteranno con gli altri gruppi sui modi più appropriati per interagire e costruire una forte relazione con i datori di lavoro.

Attività II – Gioco di ruolo

Immagina di essere un consulente di carriera e di essere avvicinato da un manager di un'azienda che sta cercando supporto e consigli sui tipi di contratto più vantaggiosi perché vuole assumere nuovi dipendenti.



Presenta il contratto di apprendistato dicendogli:

- Una storia di cui potrebbe interessarsi
- Un fatto inaspettato (dire qualcosa che non sa già)
- Un fatto negativo (le persone prestano più attenzione alle cose che potrebbero danneggiarle)⁷

Alla fine il manager dell'azienda deciderà se attivare o meno un contratto di apprendistato.

Ogni gruppo condividerà le strategie del consulente di carriera e i suoi risultati nella sessione plenaria finale al termine della quale verrà chiesto ai partecipanti di identificare le strategie più efficaci.

Attività III – Gioco di ruolo



Immagina di essere contattato da un'azienda che sta cercando nuovi dipendenti. Sei un consulente di carriera e devi valutare le esigenze dell'azienda in termini di competenze, utilizzando gli strumenti che ti sono stati forniti in questa unità.

I partecipanti sono divisi in coppie: in ogni coppia ci sarà il rappresentante dell'azienda a cui sarà chiesto di compilare il questionario e il consulente di carriera.

Il consulente di carriera spiegherà al rappresentante dell'azienda lo scopo del questionario, dopo che il rappresentante dell'azienda ha compilato tutti i questionari e i moduli, il consulente di carriera analizzerà le esigenze dell'azienda e svilupperà una breve relazione su di esse.

Riferimenti

Cedefop 2009. "Professionalising career guidance Practitioner competences and qualification routes in Europe", *Cedefop panorama series; 164*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Websites

<https://blog.smarp.com/top-5-communication-skills-and-how-to-improve-them>

Valutazione finale complessiva del modulo

QUESTIONARIO (10 domande in totale)- scelta multipla, vero o falso

1) La negoziazione è una

- discussione e scambio di opinioni tra due o più contendenti, che cercano di trovare una soluzione a un problema comune**
- discussione e scambio di opinioni tra due o più contendenti, che cercano di trovare una soluzione a un problema comune con l'aiuto di un mediatore
- strategia di gestione dei conflitti applicabile solo a livello macro (conflitti tra paesi)

2) Un buon negoziatore è qualcuno che cerca di generare molte opzioni per soddisfare il maggior numero possibile di esigenze di tutte le parti.

- Vero**
- Falso

3) Secondo il Consiglio dell'Unione Europea, una chiara definizione dei risultati di apprendimento di un percorso di apprendistato è fondamentale perché essi siano qualitativamente validi ed efficaci per la crescita professionale e personale dell'apprendista.

- Vero**
- Falso

- 4) La cooperazione tra le organizzazioni di invio e di accoglienza durante l'attuazione dei programmi di apprendistato deve concentrarsi esclusivamente sulla cooperazione sui programmi di apprendistato
- Vero
 - Falso**
- 5) Per sponsorizzare l'apprendistato tra le aziende, i consulenti di carriera dovrebbero
- Evidenziare il contributo che essi possono dare all'aumento della produttività dell'azienda, poiché l'investimento iniziale sarà ripagato in seguito, quando gli apprendisti diventeranno produttivi**
 - Concentrarsi sul fatto che un apprendistato è temporaneo
 - Sottolineare che gli apprendisti sono sottoposti a una procedura di assunzione molto rigorosa
- 6) Il sostegno finanziario per le società di formazione può includere:
- Un regime fiscale favorevole per datori di lavoro e apprendisti**
 - Incentivi per la formazione delle altre persone che lavorano nell'azienda (non come apprendisti)
 - Incentivi per la ristrutturazione dell'area di lavoro
- 7) Il sostegno non finanziario per le società di formazione può includere:
- Supporto all'azienda nel reclutamento, formazione e addestramento dei formatori interni all'azienda**
 - Supervisione del responsabile dell'azienda

Incentivi per le aziende che assumono apprendisti

8) Essere assertivi significa essere in grado di persuadere le altre persone e far loro fare quello che vuoi tu

Vero

Falso

9) La costruzione del partenariato e l'impegno con gli stakeholders sono definiti dal Cedefop (2009) come competenze di supporto di un consulente di carriera

Vero

Falso

10) Quando si approccia a un'azienda, un consulente di carriera deve chiarire in dettaglio la normativa e i programmi di apprendistato

Vero

Falso

RIFERIMENTI

Burgess, Heidi. "Negotiation Strategies." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: January 2004 <http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation-strategies>

Cedefop (2019b). Apprenticeship for adults: results of an explorative study. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/24300>

Cedefop (2019c). Vocational education and training in Romania: short description. Luxembourg: Publications Office.

Cedefop 2009. "Professionalising career guidance Practitioner competences and qualification routes in Europe", *Cedefop panorama series; 164*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

CEDEFOP 2015, Briefing Note: Making apprenticeships work for small and medium enterprises. What does it take to strengthen their commitment?, available at https://www.cedefop.europa.eu/files/9102_en.pdf

Cedefop (2016). Governance and financing of apprenticeships. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 53. <http://dx.doi.org/10.2801/201055>

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019a, Cedefop's analytical framework for apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019b, Vocational Education and Training in Romania, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2020, Briefing note. APPRENTICESHIPS FOR ADULTS Helping secure good jobs for people and skills for businesses and labour markets

European Commission 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission. 2012. 'Apprenticeship supply in the Member States of the European Union'. Final report. <http://bookshop.europa.eu/en/apprenticeship-supply-in-the-member-states-of-the-european-union--pbKE3012434/>.

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

Maiese, Michelle. "Negotiation." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003 <http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation>

ReferNet Spain 2017, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Spain, Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal

Roger Fisher, William Ury. 1991. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, 2nd edition, ed. Bruce Patton, New York: Penguin Books.

Weber, P. & Garcia-Murias, R. (2018). Keyway Guide to Implementing Key Performance and Impact Indicators for Guidance Services. Methodological Guide for evaluation of Guidance Impacts. Erasmus+ Projekt Keyway. Download unter: www.keywayproject.eu (Abgerufen am 30.04.2019).

Wolter, S. 2012. 'Apprenticeship Training Can Be Profitable for Firms and Apprentices Alike', EENEE Policy Brief 3/2012, published in November 2012. http://www.eenee.de/dms/EENEE/Policy_Briefs/PolicyBrief3-2012.pdf

Wolter, S., & Ryan, P. 2011. 'Apprenticeship'. In E. A. Hanushek, S. Machin & L. Woessmann (Eds.), Handbook of the Economics of Education, Vol. 3. (pp. 521-576). North-Holland: Elsevier.

Websites

<https://www.pon.harvard.edu>

<http://peterstark.com>

<https://www.game-learn.com>

<https://www.thebalancecareers.com>

<https://blog.smarp.com/>