



---

# IL PROGETTO

SHAPE WORK DI

FONDAZIONE LUIGI CLERICI



# Fondazione Luigi Clerici

---

“Questa pubblicazione è stata realizzata con il sostegno di J.P. Morgan.  
I contenuti e le opinioni espresse sono quelle degli autori e non riflettono necessariamente  
l'opinione di J.P. Morgan, JPMorgan Chase & Co o una delle sue affiliate.”

## J.P.Morgan

In collaborazione con:



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



Summary

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>p. 7</b>
<b>IL PROGETTO</b>	<b>p. 8</b>
Idea Progettuale	p. 9
Obiettivi strategici di progetto	p. 11
Partner strategici del progetto	p. 13
Il Sistema Duale in Italia e Lombardia	p. 14
La formazione degli attori coinvolti	p. 16
La formazione degli Operatori che supportano i ragazzi	p. 19
La formazione dei tutor aziendali	p. 23
<b>IL PROGETTO PILOTA</b>	<b>p. 24</b>
La realizzazione del progetto pilota	p. 25
<i>Il gruppo target</i>	
<i>Il corretto matching</i>	
L'accompagnamento	p.29
<i>Il coaching one to one</i>	
<i>Il coaching di gruppo e la peer education</i>	
<i>Il monitoraggio in azienda</i>	
<i>L'automonitoraggio</i>	
Supervisione degli attori coinvolti	p. 33
<b>CASE STUDY</b>	<b>p. 36</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>p. 42</b>

Intro

Un percorso, quello della **Fondazione Luigi Clerici**, che ha radici lontane e che si colloca dentro un alveo valoriale ben definito; che ha tra i suoi scopi quello dell'inclusione sociale, dell'attenzione alle fragilità, con un approccio orientato alla cura educativa e alla presa in carico dell'utente considerandolo in primis una persona.

Centrale, quindi, il ruolo degli **Operatori del Sistema Duale**, con competenze adeguate e in grado di mettersi in un atteggiamento di ascolto dei giovani che intraprendono il meraviglioso e talvolta tortuoso viaggio della realizzazione personale, gli operatori del sistema vedono spesso i giovani scontare le numerose fragilità della mente umana che noi tutti abbiamo avuto modo di sperimentare.

Dentro questo contesto muove le mosse il **progetto Shape Work** che si sviluppa su tre linee d'azione: la prima è volta a progettare strumenti indubbiamente innovativi a supporto della metodologia; la seconda mira a rafforzare le competenze degli **Operatori del Sistema Duale con competenze di coach** che operano nei vari ruoli; in ultimo la sperimentazione sul campo di strumenti d'avanguardia nell'approccio al processo formativo ed educativo.

All'interno del progetto si è, inoltre, utilizzata la metodologia già strutturata e sperimentata nel progetto **Mechanical Employment**, realizzato con il contributo di **JPMorgan Chase Foundation**. Ciò ha permesso di dare continuità al lavoro svolto e mettere in valore quanto la Fondazione aveva già acquisito in termini non solo di strumenti ma di modus operandi.

L'orientamento in ingresso, l'approccio finalizzato al farsi carico dei giovani, una didattica pluridisciplinare fortemente orientata all'innovazione e sviluppata per competenze, lo sviluppo della relazione con l'impresa, partendo dai fabbisogni reali di quest'ultima, sono tutti fattori che arricchiscono l'approccio maieutico che rappresenta la vera ricchezza del percorso avviato dalla nostra Fondazione con il progetto

Mechanical Employment e proseguito con questo progetto Shape Work.

È importante sottolineare lo sforzo profuso nel coniugare il lavoro svolto sul fronte della ricerca e sviluppo con quello della formazione degli operatori e dell'applicazione sul campo: uno sforzo che ha portato i suoi frutti con un risultato non sempre scontato quando si cerca di far conciliare la teoria con la pratica.

**Shape Work** è un progetto che mette in primo piano la complessità del sistema dell'istruzione e formazione professionale e il ruolo dei docenti chiamati ad agire una molteplicità di competenze che spaziano da quelle di natura pedagogica a metodologico-didattica sino a quelle relazionali.

Il fine ultimo di tutto questo lavoro è il bene verso nostri giovani e le future generazioni che crescono in contesti familiari e sociali sempre più difficili in cui emergono situazioni di fragilità alimentate da paura e insicurezza.

L'approccio rafforzato che abbiamo voluto, quindi, sperimentare in questi anni sta dando via via risultati sempre più rassicuranti come emerge dalla preziosa ricerca svolta dal dipartimento **TRAILab dell'Università Cattolica** che ha svolto il monitoraggio e la valutazione del progetto; crediamo fortemente che accompagnare i giovani, trasferendo fiducia, comporti un lavoro di disseminazione di questa cultura in chi sta intorno a questi ragazzi: famiglie, docenti, imprenditori.

Shape work ci aiuta, quindi, anche dare una forma al nostro modo di guardare dentro e fuori al sistema nel quale operiamo per contribuire alla costruzione di un futuro migliore .

Colgo l'occasione per **ringraziare** sentitamente JPMorgan Chase Foundation per aver contribuito a rendere possibile questo progetto, tutti i professionisti e collaboratori, il dipartimento TRAILab della Università Cattolica del Sacro Cuore.

Il direttore  
**Paolo Cesana**

||| **Proquetto**





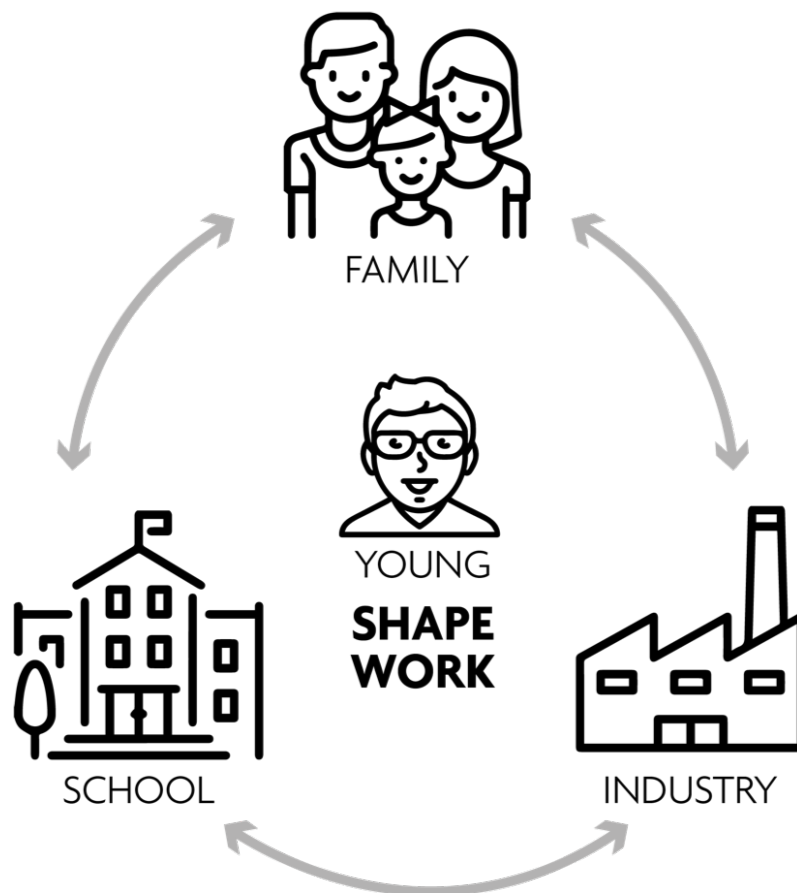
# IDEA PROGETTUALE

**Fondazione Luigi Clerici** è un ente di formazione professionale che nasce nel 1972 da una matrice valoriale di ispirazione cristiana e desidera contribuire alla formazione integrale della persona, nell'intento di favorirne lo sviluppo professionale e personale. Intende promuovere l'empowerment, ossia lo sviluppo consapevole e funzionale dell'individuo - a livello personale, professionale e sociale - attraverso percorsi mirati a far emergere il potenziale di ciascuno, valorizzando la sua unicità. Fondazione Luigi Clerici si rivolge ad adolescenti, giovani e adulti, supportandoli con una vasta offerta di servizi, costruiti ad hoc per rispondere ai loro bisogni.

Seguendo questa Mission, Fondazione Luigi Clerici e **JPMorgan Chase Foundation** hanno iniziato una collaborazione nell'estate del 2015 con l'obiettivo condiviso di dare vita ad un'esperienza virtuosa per il territorio lombardo. Dopo un'analisi dettagliata del contesto di riferimento, ci si è concentrati sullo studio del settore produttivo della meccanica, fiore all'occhiello dell'economia lombarda. Questo ha portato alla progettazione di "Mechanical Employment - Prospettive di formazione e inserimento lavorativo nel settore della meccanica", un piano di azione finalizzato alla redazione di buone prassi e linee di intervento nell'accompagnamento al lavoro di giovani di età compresa tra i 18 ed i 29 anni appartenenti alle fasce più vulnerabili della società.

Uno dei più importanti risultati è stato l'evidenza della necessità di figure professionali con competenze di coaching, preparate per l'accompagnamento dei ragazzi durante il percorso di inserimento lavorativo. Figure professionali consapevoli delle difficoltà che i giovani possono incontrare ed in grado di interpretarne i bisogni, tenendo conto delle diversità sociali e culturali, che sappiano analizzare le competenze dei giovani ed individuarne punti di forza e di debolezza in modo da predisporre un piano di supporto individuale su misura. Inoltre, tali figure devono saper motivare i giovani durante i momenti difficili ed essere pronti ad intervenire con soluzioni efficaci nei momenti di crisi. Infine, un accompagnamento virtuoso richiede anche la capacità di riconoscere i bisogni delle aziende ed essere in grado di tessere con loro un dialogo costruttivo, al fine di stabilire una collaborazione proficua all'inserimento lavorativo dei giovani.

A partire da questi risultati, **la Fondazione Luigi Clerici ha sviluppato il progetto "Shape Work", una nuova iniziativa realizzata con il sostegno di JPMorgan Chase Foundation per supportare gli allievi in situazioni di difficoltà che frequentano i corsi di istruzione e formazione professionale**, accompagnandoli verso una conclusione positiva del loro percorso educativo ed aumentando le loro possibilità di inserimento nel mondo del lavoro.



**“Farsi carico dello studente e sostenerlo  
in una joint venture durante  
la transizione dalla formazione al lavoro”**

Fondazione Luigi Clerici e JPMorgan Chase Foundation desiderano che istituzione formativa, azienda e famiglia realizzino un'alleanza strategica finalizzata a supportare i giovani nel percorso di crescita personale umana e professionale.



# OBIETTIVI STRATEGICI DI PROGETTO

Il progetto “**Shape Work**” ha come obiettivo il potenziamento del Sistema Duale italiano, attraverso la promozione di una relazione virtuosa tra centri di formazione professionale e aziende, intesi entrambi come attori educativi fondamentali per la crescita professionale e personale del ragazzo.

- fornire alle figure professionali, che seguono gli allievi, durante il percorso di formazione professionale nel sistema duale, nuove competenze di un “coach” necessarie in tutte le fasi dell’accompagnamento attraverso un percorso di formazione. Questo permetterà all’operatore di sostenere il ragazzo, centro di questo percorso di crescita personale e professionale, curando il dialogo tra istruzione, mondo del lavoro e famiglia;
- potenziamento delle competenze dei tutor aziendali, che dovranno essere in grado di comprendere e accogliere le specificità dei ragazzi, coinvolgendoli in mansioni adatte alle loro caratteristiche;
- creazione di nuovi strumenti di screening, assessment, monitoraggio e valutazione delle caratteristiche, competenze ed esperienze formative e lavorative dei ragazzi;
- sviluppo di nuove linee guida che supportino la realizzazione del Sistema Duale e facilitino il raggiungimento degli obiettivi preposti;
- realizzazione di un progetto pilota su un campione di ragazzi che frequentano i corsi di istruzione e formazione professionale di Fondazione Luigi Clerici.

## OBIETTIVO

Potenziare le competenze delle figure professionali che seguono i ragazzi.

1

### ATTIVITÀ 1

Corso di formazione per gli Operatori preposti al sistema Duale.

### OUTPUT ATTESO 1.1

Operatori preposti al sistema Duale con competenze di un “coach”.

### OUTPUT ATTESO 1.2

Creazione di strumenti di supporto agli operatori coinvolti nel Sistema Duale.

## ATTIVITÀ 2

Formazione di tutor aziendali coinvolti nel progetto. Promozione del Sistema Duale.

### OUTPUT ATTESO 2.1

Creazione di un Vademecum che dia ai tutor aziendali tutte le informazioni necessarie per poter dare un proficuo supporto ai ragazzi.

### OUTPUT ATTESO 2.2

Creazione di un volantino che sensibilizzi le aziende per quanto riguarda il sistema del duale.

2

## OBIETTIVO

Potenziare le competenze dei tutor aziendali e sensibilizzare le aziende al sistema duale.

## OBIETTIVO

Migliorare l’alleanza tra famiglia, istituzione formativa e azienda.

3

### ATTIVITÀ 3

Realizzazione di un progetto pilota.

### OUTPUT ATTESO 3.1

Creazione di linee guida.

### OUTPUT ATTESO 3.2

Creazione di report sull’impatto sociale.



**“Solo insieme possiamo  
raggiungere ciò che ciascuno di  
noi cerca di raggiungere”**

*Karl Jaspers*



# PARTNER STRATEGICI DEL PROGETTO

Lo spirito di collaborazione tra **Fondazione Luigi Clerici**, **JPMorgan Chase Foundation** e **TRAILab dell'Università Cattolica di Milano** è alla base di questo ambizioso progetto.

Il primo partner a sostenere questa nuova avventura è **Fondazione JPMorgan Chase**, che promuove lo sviluppo di iniziative volte a contrastare la disoccupazione, migliorare la struttura del mercato del lavoro e sviluppare le competenze richieste dal mercato del lavoro oggi e domani. Attraverso l'iniziativa globale **New Skills at Work** presentata negli USA a dicembre 2013, JPMorgan Chase vuole contrastare lo skill gap che affligge molti paesi del mondo. **New Skills at Work** è stata rinnovata per il prossimo quinquennio con un ulteriore investimento di \$350 milioni.

A seguito dei successi del progetto **Mechanical Employment**, la Fondazione Luigi Clerici e la Fondazione JPMorgan Chase hanno deciso di rinnovare la collaborazione con l'iniziativa **Shape Work** che ha lo scopo di potenziare il Sistema Duale in Italia, un efficiente strumento per contrastare la dispersione scolastica e fornire i giovani con le competenze necessarie per essere competitivi nel mercato del lavoro attraverso la combinazione di formazione ed esperienze pratiche.

Il secondo partner strategico è **TRAILab**, un laboratorio di ricerca dell'Università Cattolica di Milano. **TRAILab** ha deciso di sposare questa idea progettuale, diventando partner attivo nella realizzazione del progetto.

Con l'obiettivo comune a **Fondazione Luigi Clerici** di offrire un contributo scientifico, ma allo stesso tempo pratico, si sono create linee guida e delle buone prassi per il Sistema Duale in Italia. L'**Università Cattolica** si è occupata di effettuare una ricerca riguardo all'impatto sociale del progetto coinvolgendo i vari interlocutori interessati.

La ricerca sull'impatto sociale ha comportato analisi quantitative e qualitative, necessarie per valutare l'impatto dell'approccio "**Metodologia Inclusiva e Attiva**" e dei suoi strumenti, realizzati ad hoc per migliorare e promuovere "il farsi carico dello studente" e per rafforzare la triangolazione composta da istituzione formativa, azienda e famiglia che è fondamentale per il sostegno dell'allievo durante il percorso di formazione professionale.

Queste importanti collaborazioni hanno permesso a Fondazione Luigi Clerici:

1. di raggiungere gli obiettivi prefissati
2. di divulgare i risultati e la metodologia di progetto
3. di concretizzare un progetto pilota, **best practice** non solo in tutti i centri della Fondazione ma disseminato anche in altri centri di formazione professionale e in Italia.



# IL SISTEMA DUALE IN ITALIA E LOMBARDIA

## ► IN ITALIA

In Italia, lo sviluppo del Sistema Duale è stato un processo lungo e solo da due anni 2016/17 e 2017/18, è stato messo a regime e finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in accordo con le Regioni. Regione Lombardia è però stata apripista in quanto, ha preceduto il Decreto legislativo n. 81/2015 (Jobs Act) introducendo il Sistema Duale con alla legge regionale n.30/2015. Questo processo però ha comportato che ancora oggi ci sia carenza di figure in possesso di competenze e conoscenze necessarie per far fronte alle sfide e alle difficoltà che i nuovi “studenti lavoratori” vivono durante questa transizione da adolescenza ad età adulta che risulta essere spesso molto difficile e delicata.

È quindi inevitabile che durante queste esperienze per la maggior parte dei giovani tra 16 e 18 anni sorgeranno momenti di crisi e difficoltà. Nella maggior parte dei casi questi momenti sono causati da un calo di motivazione o di interesse temporaneo o dalla preoccupazione di non riuscire a conciliare studio e lavoro; in altri casi questo doppio impegno potrebbe essere troppo difficile e quindi compromettere altri aspetti importanti della vita dei giovani (amicizie, tempo libero etc.). Questi tipi di problemi diventano ancora più significativi per coloro che vivono situazioni di disagio o che hanno un background fragile.

Guardando la realizzazione del Sistema Duale negli ultimi due anni possono essere riportate le seguenti osservazioni a livello nazionale:

- È stato evidenziato già nel 2016 da Luigi Bobba, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali che in Italia è presente una povertà educativa

che riguarda i minorenni e che devono essere quindi messe a disposizione più risorse necessarie per sostenere i giovani a rischio di dispersione<sup>1</sup>.

- Un’analisi pubblicata a luglio del 2017<sup>2</sup> dimostra l’importanza dell’implementazione del Sistema Duale per la creazione di una connessione più forte tra il mondo della formazione e il mondo del lavoro. Mette però anche in risalto che l’implementazione del Sistema Duale in Italia dimostra diverse criticità e che devono essere trovate soluzioni che contrastino il basso tasso di frequenza e l’abbandono scolastico.
- Per quanto riguarda gli operatori che sostengono i ragazzi durante questo percorso formativo (operatori dell’istituzione formativa e tutor aziendali) un report pubblicato da INAPP mette in evidenza che queste figure devono essere formate per svolgere il loro ruolo. Ciò è strategico per il successo della formazione professionale e personale degli allievi. È altresì importante che vengano migliorate le competenze e conoscenze necessarie per garantire dialogo efficiente ed efficace ed una collaborazione proficua tra il sistema della formazione e quello delle aziende. Basti pensare che in Germania i tutor necessitano di frequentare corsi di specializzazione per poter gestire i ragazzi impegnati nella formazione in Sistema Duale, in Italia, invece, non è richiesta nessuna qualifica o specializzazione<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ISFOL <http://www.isfol.it/primo-piano/presentati-i-rapporti-iefp-e-apprendistato>

<sup>2</sup> (Bollettino ADAPT <http://www.bollettinoadapt.it/una-breve-analisi-dei-risultati-della-sperimentazione-del-sistema-duale/>)

<sup>3</sup> [http://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/90/INAPP\\_Sperimentazione\\_sistema\\_duale%20ieFP\\_2017.pdf?sequence=1](http://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/90/INAPP_Sperimentazione_sistema_duale%20ieFP_2017.pdf?sequence=1)

---

## ► IN LOMBARDIA

Analizzando la realtà in Lombardia, nello specifico sulle attività svolte dagli operatori dei centri di formazione di Fondazione Luigi Clerici, si osserva come la maggior parte degli operatori dei CFP analogamente ai tutor aziendali, non sono abituati a farsi carico congiuntamente di un allievo coinvolgendo nel processo anche le famiglie; le varie parti, si limitano, a collaborare soprattutto nella fase di compilazione e preparazione della documentazione necessaria per l'avvio delle esperienze nelle aziende; non analizzano insieme i punti di forza e di debolezza, le competenze e le abilità del singolo allievo e, di conseguenza, non riescono a sviluppare un percorso formativo cucito su misura per lo stesso e che tenga conto di tutte le sue caratteristiche e peculiarità.

Gli studenti, invece, incontrano molte difficoltà sotto l'aspetto del coinvolgimento nel contesto aziendale. La paura di sbagliare e di non saper gestire le proprie ansie rende il loro inserimento delle volte ancora più difficile con bassi tassi di frequenza e di conseguenza un elevato rischio di dispersione. Alcuni allievi, inoltre, dimostrano

difficoltà nel seguire e gestire il ritmo lavorativo in azienda perché non abituati ancora a quella dimensione.

Le aziende evidenziano una carenza di soft skills da parte degli studenti; i problemi riscontrati sono: la mancanza di puntualità, di motivazione e di comportamenti corretti nel contesto aziendale. Spesso le aziende non hanno una grande esperienza nella gestione dell'inserimento lavorativo di ragazzi che presentano problemi o disabilità o di ragazzi che sono ancora molto giovani.

Si può quindi sottolineare come le criticità elencate sopra derivano dalla mancanza di operatori correttamente formati e dalla mancanza di un linguaggio comune tra il mondo della formazione e il mondo del lavoro.

---

## ► APPRENDISTATO ART. 43

- Fino alla fine del 2016 solo un numero molto basso di contratti di apprendistato Art. 43 è stato implementato in Italia e solo in 7 regioni il Sistema Duale è stato avviato includendo anche percorsi formativi che contengono l'Apprendistato Art. 43 (Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Marche, Lazio). Alla fine del 2016 solo il 7% degli allievi che hanno frequentato corsi di formazione nel Sistema Duale hanno avviato un percorso di Apprendistato Art. 43<sup>4</sup>.
- Il contratto di Apprendistato viene ancora adottato poco, poiché le aziende devono essere rese ancora più consapevoli sui benefici che questa tipologia contrattuale racchiude al suo interno. Inoltre, devono essere supportate nell'applicazione dello stesso e motivate a stringere una collaborazione più forte con le istituzioni formative.

---

<sup>4</sup> [http://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/90/INAPPSperimentazione\\_sistema\\_duale%20leFP\\_2017.pdf?sequence=1](http://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/90/INAPPSperimentazione_sistema_duale%20leFP_2017.pdf?sequence=1)

---

## ▶ ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

Per quanto riguarda l'Alternanza Scuola Lavoro sono stati analizzati i trend dei corsi in Diritto e Doveri di Fondazione Luigi Clerici dell'anno formativo 2016/2017 ed emerge che:

- Molti corsi presentano un tasso di frequenza al di sotto del 80%. Studenti con un alto tasso di assenza rischiano di concludere con un insuccesso il loro percorso formativo.
- I corsi frequentati da studenti maschili presentano un tasso di assenza più alto rispetto ai corsi frequentati da un maggior numero di studentesse.
- Soprattutto gli studenti che entrano nel mondo del lavoro per la prima volta hanno difficoltà (studenti che frequentano il 2° anno) per quanto riguarda la tenuta in azienda e dimostrano quindi un tasso di assenza più alto.

Alla luce di questi dati emerge l'importanza di formare gli operatori dei Centri di Formazione professionale affinché ottengano le competenze di coach, necessarie per sostenere gli allievi adolescenti durante il percorso formativo nel Sistema Duale. È altresì importante che le aziende vengano rese consapevoli della metodologia che implica il Sistema Duale e che, ai tutor aziendali, vengano offerte informazioni e moduli di formazione che permettano loro di comprendere meglio la presa in carico di un allievo. Questi due aspetti sono fondamentali per rafforzare il link, la collaborazione e un linguaggio comune tra le agenzie di formazione e il mondo delle aziende.



## LA FORMAZIONE DEGLI ATTORI COINVOLTI

---

Come già dimostrato nel capitolo che analizza il contesto nazionale e regionale per quanto riguarda il Sistema Duale, c'è un grande bisogno di operatori e tutor aziendali che abbiano le competenze necessarie per seguire e sostenere gli allievi in un percorso del Sistema Duale, affinché gli stessi possano completare il loro percorso di formazione professionale e personale con successo.

I centri di formazione professionali hanno bisogno di una figura trasversale preposta a sviluppare tutte le attività relativamente al Sistema Duale. Questa figura deve avere le caratteristiche e le competenze di un coach che sia in grado di interfacciarsi sia con le famiglie come con le aziende e che garantisca che tutte le parti coinvolte nella realizzazione di un percorso nel Sistema Duale si facciano carico di ogni singolo allievo attraverso la valorizzazione della cura educativa.

Nell'ambito di questo progetto Fondazione Luigi Clerici ha deciso di rafforzare il modello organizzativo integrando le competenze di coach nell'Operatore del Sistema Duale: una figura, più strutturata, che lavora in stretto contatto con il corpo docenti, con le famiglie e con le aziende per far sì, che ogni allievo venga sostenuto da un forte network che lo accompagni durante il percorso di formazione.

Sono stati quindi formati **12 operatori trasversali dei quali 9 sono stati coinvolti nella realizzazione del progetto pilota**. Durante questa formazione è emersa la necessità di formare anche tutte le altre figure che lavorano a stretto contatto con gli allievi, come i docenti e lo staff di supporto, sugli aspetti psicoeducativi al fine di garantire che tutto il gruppo di persone che segue i ragazzi applichi lo stesso approccio e gli stessi principi.




Per far fronte a questo fabbisogno sono stati creati moduli specifici sia di formazione in aula sia di formazione online. I contenuti di questi moduli si focalizzano non solo sugli aspetti psicoeducativi in generale ma forniscono competenze per quanto riguarda disturbi e bisogni specifici di apprendimento e una nuova competenza connessa alla sindrome di Tourette così declinata: “Gestire la relazione con persone affette da sindrome di Tourette”. Attraverso la collaborazione con Regione Lombardia questa nuova competenza è stata inserita nel Quadro Regionale degli Standard Professionali. (QRSP).

A luglio 2019 sono stati formati 200 dipendenti su questo tema specifico. I collaboratori e professionisti, che collaborano con Fondazione Luigi Clerici ogni anno per la realizzazione dei corsi di formazione professionali, dovranno completare, necessariamente, i moduli di formazione messi a disposizione online prima di ricevere l’incarico.

Attraverso la messa a disposizione di questa formazione viene così garantito che tutto lo staff

possieda le competenze per poter lavorare in sinergia e che la collaborazione di tutte le parti coinvolte avvenga in modo più efficiente ed efficace.

Per i tutor aziendali, è stato sviluppato un vademecum con un linguaggio molto semplice, che fornisce loro tutte le informazioni che riguardano il ruolo del tutor e che spiega come sostenere gli allievi durante l’apprendimento in azienda. Lo strumento offre, inoltre, informazioni in merito alle caratteristiche degli adolescenti e consigli per far fronte a situazioni di criticità e difficoltà.



**“Dimmi e io dimentico;  
mostrami e io ricordo;  
coinvolgimi e io imparo”**

*Benjamin Franklin*



# LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI CHE SUPPORTANO I RAGAZZI

La formazione si è svolta sia prima dell'inizio della realizzazione del progetto pilota sia durante lo svolgimento dello stesso. Questa modalità ha dato agli Operatori del Sistema Duale la possibilità di ottenere le competenze necessarie per accompagnare meglio gli allievi durante le esperienze del percorso nel Sistema Duale, ma anche l'opportunità di confrontarsi con i formatori e con i colleghi durante le sessioni di formazione che si sono svolte in itinere.

La metodologia formativa e attiva adottata ha richiesto la co-progettazione e co-valutazione degli interventi formativi includendo gli operatori stessi nei processi di produzione di conoscenza e di presa di decisione. I docenti che si sono avvicinati - esperti di pratiche formative nel settore aziendale, psicologi e psicoterapeuti, pedagogisti, esperti dell'innovazione didattica - hanno assunto il ruolo di facilitatori dei processi di apprendimento, incarnando nella pratica l'impostazione teorica metodologica che si intendeva fare acquisire agli operatori perché potessero esercitarla nella relazione con gli allievi.

La metodologia adottata si è basata su:

1. tecniche simulate come il role playing per l'interpretazione e l'analisi dei comportamenti e dei ruoli sociali nelle relazioni interpersonali (es. Operatore del Sistema Duale VS studente, Operatore del Sistema Duale VS famiglia, Operatore del Sistema Duale VS insegnanti,

Operatore del Sistema Duale VS tutor aziendale);

2. tecniche di analisi della situazione e i casi di studio in cui si sviluppano le capacità analitiche e le modalità di approccio ad una situazione o a un problema (es. Operatore del Sistema Duale che deve gestire una problematica insorta tra studente e tutor aziendale);
3. tecniche di produzione cooperativa come il cooperative learning, per lo sviluppo integrato di competenze cognitive, operative e relazionali, utili a rafforzare le life skills degli Operatori del Sistema Duale e la loro resilienza alle sfide.

La formazione si è sviluppata in 6 giornate durante le quali sono stati presentati contenuti teorici, metodologie operative e strumenti pratici per affrontare il percorso.

Di seguito il dettaglio dei temi trattati in ciascuna giornata.

---

## ► PRIMA GIORNATA

### La costruzione della professionalità Operatori Sistema Duale con competenze di coach nella sperimentazione di un percorso di Dual Learning

- Presentazione del Progetto
- Il **contesto**: Sistema Duale e apprendimento nei contesti lavorativi
- Il **campo d'azione**: Percorso Duale e ruolo dell'Operatore con competenze di coach nei percorsi di Dual Learning
- Il **ruolo** e la **professionalità** dell'Operatore con competenze di coach nei percorsi di Dual Learning

Durante la prima giornata di formazione è stato presentato il progetto, dettagliando il contesto di riferimento, il campo d'azione e il ruolo e la professionalità dell'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach. Sono stati definiti obiettivi e aspettative della Fondazione e dei partecipanti ed è stata presentata la programmazione di dettaglio delle formazioni che sarebbero seguite.

---

## ► SECONDA GIORNATA

### Valorizzare fragilità e potenzialità dei giovani d'oggi nel percorso duale

- L'adolescenza e i compiti di sviluppo: il ruolo delle istituzioni formative nella costruzione dell'identità personale e professionale
- Fragilità degli adolescenti: profili neuropsicologici (BES, DSA, ADHD, DOP, TS)
- Potenzialità degli adolescenti: le life o soft skills
- Uno strumento per supportare fragilità e potenzialità degli adolescenti nel sistema duale: l'Action Plan for Inclusion (API)
- L'adolescente e il suo contesto familiare: coltivare la relazione e l'alleanza con la famiglia

Durante la seconda giornata di formazione è stato fatto un focus sulle caratteristiche dell'allievo: i compiti evolutivi specifici dell'età adolescenziale, fragilità e potenzialità dal punto di vista cognitivo, emotivo e relazionale, caratteristiche del contesto familiare. È stato fornito poi uno strumento operativo per la misurazione degli aspetti presentati che è servito per valutare l'efficacia degli interventi attivati dagli Operatori del Sistema Duale nel corso del progetto.

---

## ► TERZA GIORNATA

### Analisi del contesto lavorativo e definizione dei fabbisogni formativi e delle opportunità di apprendimento presenti al suo interno

- Le pratiche di progettazione e gestione dei percorsi di inserimento/apprendimento in impresa
- Progettazione e gestione dei percorsi di inserimento/apprendimento nei contesti lavorativi: il possibile contributo della formazione
- La costruzione di strategie di intervento per contribuire ad innalzare la qualità dei percorsi di apprendimento nei contesti lavorativi
- Una possibile metodologia operativa per descrivere i «ruoli professionali agiti» e individuare le competenze tecnico professionali sviluppabili negli specifici contesti lavorativi

Durante la terza giornata di formazione sono state analizzate le modalità di progettazione e gestione dell'inserimento dell'allievo in impresa, le strategie di intervento possibili per migliorare la qualità dei percorsi di apprendimento in azienda e una possibile metodologia per descrivere i ruoli professionali agiti e individuare le competenze sviluppabili.

---

## ► QUARTA GIORNATA

### La costruzione di un progetto veramente formativo per il sistema duale

- Progettazione di percorsi di Dual learning centrati sul Work Based Learning
- La conoscenza del profilo professionale e dei ruoli agiti
- La traduzione degli standard formativi in prestazioni verificabili nell'esperienza e nel linguaggio dei contesti lavorativi: il ruolo centrale della progettazione
- Il progetto formativo individuale: uno strumento per tradurre gli obiettivi formativi in ruoli agiti

Durante la quarta giornata di formazione sono state analizzate le modalità di progettazione di un percorso di apprendimento nel Sistema Duale, si è approfondita la conoscenza del profilo professionale e dei ruoli agiti, la traduzione degli standard formativi in prestazioni valutabili e verificabili nel contesto lavorativo. Al termine della giornata è stato fornito uno strumento operativo per la traduzione in pratica dei contenuti della formazione.

---

## ► QUINTA GIORNATA

### Accompagnamento di percorsi di Dual learning centrati sul Work Based Learning

- L'avvio delle esperienze di progettazione dei percorsi di inserimento/apprendimento in impresa
- Accompagnare percorsi di Apprendimento Duale: un quadro di riferimento metodologico e operativo
- Accompagnare le pratiche lavorative e sostenere lo sviluppo delle competenze: una proposta metodologica
- Apprendimento sul lavoro e contributo dell'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach. Possibili metodologie e strumenti per accompagnare tutor aziendali e ragazzi nel percorso per lo sviluppo delle competenze tecnico-professionali in impresa.

Durante la quinta giornata di formazione sono state analizzate le pratiche agite dagli Operatori del Sistema Duale nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro e sono state fornite metodologie operative di fronteggiamento delle difficoltà in modo da promuovere lo sviluppo delle competenze tecnico-professionali in azienda.

---

## ► SESTA GIORNATA

### Supporto e potenziamento delle pratiche dell'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach

- Come gestire il primo contatto con le aziende e monitorare le scelte professionali dello studente
- Strumenti per l'orientamento: la Metodologia Inclusiva Attiva (MIA)
- Le skills dello studente e le metodologie operative per potenziarle
- Le metodologie per favorire l'engagement del ragazzo e della sua rete di pari: la peer education

Durante l'ultima giornata di formazione, è stato affrontato il tema di come gestire e monitorare la relazione con l'impresa, date le competenze e le attitudini dimostrate dall'allievo. È stato affrontato il tema dell'orientamento, fornendo agli operatori metodologie pratiche per la costruzione del futuro professionale di un utente. Gli Operatori del Sistema Duale sono stati inoltre formati all'empowerment delle competenze professionali e trasversali degli allievi, attraverso metodologie cooperative, partecipate e co-costruite, come la peer education.



# LA FORMAZIONE DEI TUTOR AZIENDALI

Per creare un network funzionale al supporto degli allievi che frequentano un corso di formazione professionale in Sistema Duale, era necessario che venissero inclusi nella formazione anche i tutor aziendali delle imprese nelle quali gli allievi avrebbero svolto il percorso di tirocinio o di apprendistato Art. 43.

Si è così deciso di creare, all'interno del progetto, un vademecum specifico per i tutor aziendali poiché un corso di formazione fuori sede avrebbe significato per le aziende una mancanza di staff e conseguentemente un calo della produttività. Questo vademecum è stato redatto, con un linguaggio molto semplice e chiaro, con passaggi precisi affinché i contenuti dello stesso possano essere appresi e messi in pratica da tutor aziendali di qualsiasi impresa.

Questo vademecum contiene informazioni e consigli che riguardano le seguenti tematiche:

## **1. Chi è e che cosa fa il Tutor Aziendale**

Questo capitolo spiega il ruolo del tutor aziendale che può essere visto come guida e facilitatore del percorso di inserimento e apprendimento del giovane in impresa.

## **2. Stabilire cosa il giovane dovrà imparare e decidere che cosa fargli fare**

Qui viene sottolineato che il tutor aziendale dovrà stabilire insieme al responsabile del Sistema Duale in modo realistico quali attività professionali lo studente potrà imparare ad affrontare durante il suo periodo di inserimento in impresa nonché il grado di padronanza che dovrà raggiungere.

## **3. Guidare e facilitare l'apprendimento**

Questa parte propone delle indicazioni utili per il tutor aziendale nel guidare l'allievo all'apprendimento e nell'acquisizione e consolidamento delle abilità e delle conoscenze necessarie a svolgere un'attività e nel prendersi cura di un allievo.

## **4. Curare la relazione con il giovane ed aiutarlo a crescere**

In questo capitolo viene spiegato che la relazione tra l'allievo e il Tutor Aziendale può costituire un importante elemento di sostegno e rassicurazione emotiva rispetto ai dubbi e alle ansie che sorgono quando un allievo si trova in una situazione che ancora non riesce a padroneggiare adeguatamente. Vengono inoltre dati consigli per la creazione della relazione con l'allievo.

## **5. Gestire i momenti di crisi**

In questa parte vengono dati consigli ai tutor aziendali su come gestire eventuali crisi che possono emergere quando un giovane entra la prima volta in contatto con il mondo del lavoro.

## **6. Il piacere di fare il tutor aziendale**

Questo ultimo capitolo riassume cosa serve per essere un buon tutor aziendale.

Pilot





# LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO PILOTA

Il progetto pilota è stato realizzato **da 9 dei 12 Operatori** preposti alle attività del Sistema Duale con competenze di coach, che hanno partecipato alla formazione, attraverso la collaborazione con il gruppo di docenti e staff di supporto dei loro CFP. Tutte le fasi del progetto pilota sono state supervisionate dai responsabili delle Unità Organizzative coinvolte e dalla direzione per fare sì che il progetto si sviluppasse secondo i

parametri previsti. Un grande lavoro di squadra, sia per estensione geografica (il progetto ha coinvolto la maggior parte delle sedi lombarde della Fondazione) che per profusione degli sforzi e soddisfazione nella raccolta dei risultati.

## ► IL GRUPPO TARGET

Il progetto ha coinvolto 70 allievi (22 femmine e 48 maschi), tra i 15 e i 21 anni (età media= 17,9, ds= 1,3) dei corsi IeFP di 8 sedi di Fondazione Luigi Clerici nel territorio della Lombardia.

Hanno partecipato al progetto i seguenti CFP: Brugherio, Lodi, Merate, Mortara, Milano Montecuccoli, Parabiago, San Giuliano Milanese, Vigevano.

30%

Donne



70%

Uomini



I settori coinvolti nel progetto erano:



- **ACCONCIATURA**
- **ESTETICA**



- **MECCANICO**
- **ELETTRICO**
- **RIPARAZIONE VEICOLI A MOTORE**



- **PREPARAZIONE PASTI**
- **PANIFICAZIONE E PASTICCERIA**



- **PERCORSI PERSONALIZZATI PER PERSONE DISABILI (PPD)**

---

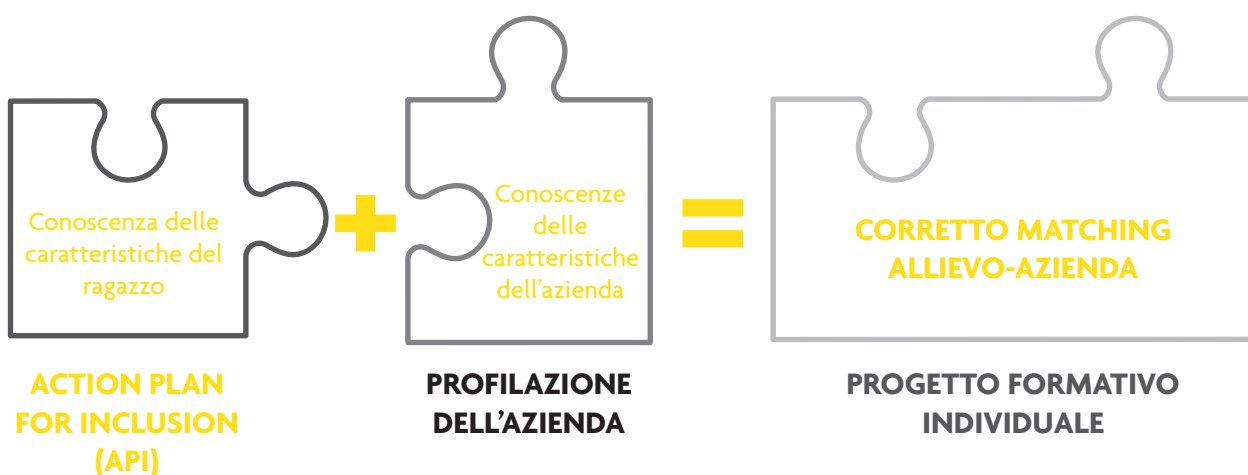
Dei 70 allievi coinvolti, 8 hanno svolto il loro percorso di formazione professionale attraverso un percorso di apprendistato art. 43 mentre tutti gli altri studenti hanno seguito il loro iter di formazione attraverso l'alternanza scuola-lavoro.

Elemento centrale del progetto è costituito dalle caratteristiche del target: sono allievi con situazioni di difficoltà, certificate dal sistema sanitario nazionale (es. Disturbi Specifici dell'Apprendimento - DSA, disturbo da deficit di attenzione/iperattività - ADHD, Sindrome della Tourette - TS, Disturbo Oppositivo Provocatorio - DOP, Disturbo Ossessivo Compulsivo - DOC,

Dipendenze da gioco o da Internet, Depressioni, etc) oppure non certificate (Bisogni Educativi Speciali, incapacità a relazionarsi in modo positivo con gli adulti o con i coetanei, problemi di tenuta nella motivazione, problemi comportamentali di vario tipo, problemi famigliari, momenti di crisi legati al periodo dell'adolescenza, etc). Il grafico riproduce in estrema sintesi le maggiori aree di fragilità degli allievi. Dei 70 allievi solo 6 hanno disabilità certificate ( 4 femmine e 2 maschi).

---

## ► IL CORRETTO MATCHING



**LA CHIAVE DI QUESTO PROCESSO È  
L'OPERATORE DEL SISTEMA DUALE  
CON COMPETENZE DI COACH.**

---


Come si può evincere dallo schema precedente, per poter eseguire un corretto matching tra allievi e aziende, l'Operatore preposto al Sistema Duale con competenze di coach deve in primis conoscere le caratteristiche di ogni allievo. Per questo motivo, all'inizio di questo progetto pilota, quando gli allievi scelti sono stati presi in carico, l'Operatore del Sistema Duale, utilizzando l'Action Plan for Inclusion fase 1, ha cercato di cogliere eventuali fragilità o problematiche di ciascun ragazzo. A partire da queste fragilità identificate l'Operatore successivamente, utilizzando la fase 2 dell'Action Plan for Inclusion, ha progettato strategie educative, modalità relazionali e strumenti di apprendimento che sono stati poi messi in atto a scuola e in azienda. Per entrambe le fasi, la collaborazione con la famiglia è stata fondamentale. La famiglia è un attore fondamentale del processo di crescita dell'allievo e come tale non può non essere chiamata in causa quando si parla dello sviluppo delle potenzialità e del supporto del proprio figlio nel percorso di alternanza scuola-lavoro. Gli Operatori del Sistema Duale hanno quindi avuto il compito di coinvolgere i genitori in ogni fase del progetto per creare così un'alleanza, necessaria per fronteggiare insieme eventuali problematiche o crisi che avrebbero potuto emergere.

Ulteriore fattore, molto importante per un

corretto matching, è la conoscenza dell'azienda e delle sue caratteristiche. È stato perciò sviluppato lo strumento "Profilazione aziendale" utile a raccogliere informazioni che riguardano un'organizzazione aziendale. Gli Operatori del Sistema Duale in collaborazione con promoter e responsabili delle unità organizzative, utilizzando questo strumento, hanno contattato e visitato un grande numero di imprese eseguendo la profilazione così da avere tutte le informazioni necessarie per effettuare il giusto matching con un allievo.

Effettuato il matching, gli Operatori del Sistema Duale si sono occupati di stipulare una convenzione tra Fondazione Luigi Clerici e l'impresa e conseguentemente alla stesura del progetto formativo con i suoi allegati. Si tratta di un vero patto tra allievo, azienda e Fondazione Luigi Clerici. Nella stesura del progetto formativo individuale, che, descrivendo le attività che lo studente andrà a svolgere in azienda, gli obiettivi e i risultati attesi così come le strategie da implementare, dovrà essere sempre coinvolta la famiglia che fa parte della rete di supporto dell'allievo.

Un progetto formativo fatto su misura, che rispetta le caratteristiche e le difficoltà dell'allievo, è la base per un'esperienza di alternanza o di apprendistato di successo.



**“Mettersi insieme è un  
inizio, rimanere insieme è un  
progresso, lavorare insieme è un  
successo”**

*Henry Ford*



# L'ACCOMPAGNAMENTO

---

L'accompagnamento è un punto cardine, come del resto il corretto matching, per la buona riuscita di un percorso di formazione professionale nel Sistema Duale. È sempre più sentita l'esigenza di una partnership educativa tra istituzione formativa, famiglia e impresa, fondata sulla condivisione dei valori e sulla collaborazione, nel reciproco rispetto delle competenze. Questo progetto ha perciò fornito agli Operatori del Sistema Duale con competenze di coach una parte di formazione che riguardava proprio la competenza dell'accompagnamento, fattore chiave per la creazione della sinergia tra istituzione formativa, famiglia e impresa che si impegnano per il raggiungimento di un obiettivo comune: promuovere la crescita dello studente.

Durante la realizzazione del progetto pilota il processo dell'accompagnamento è stato svolto attraverso le seguenti quattro modalità che verranno spiegate di seguito: coaching one to one, coaching di gruppo, monitoraggio in azienda e automonitoraggio dell'allievo. Queste quattro modalità potevano essere utilizzate a seconda delle necessità rilevate durante il percorso di formazione professionale di ogni allievo.

Attraverso l'accompagnamento gli Operatori del Sistema Duale non avevano solo l'obiettivo di sostenere l'allievo durante il suo percorso di formazione ma anche di rafforzare la comunicazione con le imprese nelle quali i ragazzi venivano inseriti e con le famiglie degli stessi allievi, perché solo realizzando un partenariato istituzione formativa - famiglia - impresa si può aiutare davvero lo studente a costruire responsabilmente il proprio futuro, contrastando l'abbandono, la dispersione, l'apatia verso il percorso formativo e lavorativo. La promozione ed il sostegno della collaborazione tra istituzione formativa- genitori – tutor aziendali era anche necessaria per la promozione del benessere globale dei nostri allievi.

L'Operatore del Sistema Duale è stato, quindi, un compagno di viaggio che ha fornito all'allievo le sue nuove competenze per favorire la messa a frutto delle sue qualità e per far fiorire le sue risorse.

---

## ► IL COACHING ONE TO ONE

### Allenare allo sviluppo delle potenzialità

Il Coaching è un metodo per lo sviluppo di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione, che si svolge all'interno di una relazione facilitante, basato sull'individuazione e sull'allenamento delle potenzialità per il raggiungimento di obiettivi di cambiamento/miglioramento delle proprie potenzialità (Pannitti-Rossi, 2012). La parola coach infatti, evoca quella di allenatore: il coach allena la persona a sviluppare il suo potenziale latente al fine di vivere con più soddisfazione la sua esistenza, a darsi obiettivi concreti allineati ai propri valori personali e a raggiungerli con motivazione. Il coaching propone di cambiare abitudini poco funzionali, di vivere la vita con soddisfazione, in favore di nuovi comportamenti positivi. Il coaching è dunque un processo relazionale con l'obiettivo di aiutare la persona, o il gruppo di persone, ad acquisire una maggiore consapevolezza e responsabilità di sé stessi e/o a superare barriere che ostacolano lo sviluppo pieno delle sue potenzialità.

L'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach, al fine di raggiungere gli obiettivi concordati, ha dovuto fare attenzione alla vita familiare dell'allievo, alle sue fasi di transizione, alle competenze, alle relazioni interpersonali, alle abitudini disfunzionali, alla modalità di gestione dello stress e del tempo, al suo modo di percepire il mondo e le sfide quotidiane. Perciò sono stati svolte diverse sessioni di coaching individuale durante il percorso alle quali potevano partecipare eventualmente anche le famiglie se ritenuto necessario.

Attraverso le sessioni di coaching gli Operatori del Sistema Duale hanno supportato gli allievi nel:

- comprendere l'impatto del proprio comportamento nelle relazioni personali e professionali,
- **ampliare** la gamma dei comportamenti, delle **abilità e competenze**;
- **ampliare** la consapevolezza della gestione di sé e delle relazioni;
- **potenziare** le capacità personali richieste dalle competenze di ruolo;
- aumentare la comprensione e fiducia di sé come persona e nel lavoro, migliorare e gestire le proprie **emozioni** e stati d'animo;
- alimentare un processo di **miglioramento** e di apprendimento continuo;
- sviluppare **abilità, competenze, risorse e potenzialità** professionali e personali;
- potenziare la **leadership**;
- aumentare la **consapevolezza** della crescente importanza di dare e ricevere feedback regolari;
- facilitare lo **sviluppo** e lo **scambio** interculturale;
- aumentare la capacità di **cambiamento** nel proprio contesto/sistema di riferimento;
- **allineare** valori, decisioni e comportamenti.

---

## ► IL COACHING DI GRUPPO E LA PEER EDUCATION

Il supporto che l'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach poteva fornire agli allievi, poteva declinarsi con una serie di interventi di peer coaching. L'educazione tra pari (peer education) è una metodologia che valorizza l'apprendimento all'interno di un gruppo di coetanei o di persone appartenenti a un medesimo status.

È un processo:

- in cui gli alunni diventano punti di riferimento per i compagni e diventano protagonisti del loro percorso di crescita e apprendimento;
- che si basa sulla convinzione che un giovane ascolti e segua di più i coetanei che l'adulto, e attraverso la **peer education** un ragazzo, nel momento in cui si assume delle responsabilità, diventa più maturo e consapevole;
- di educazione trasmessa da soggetti prossimali per età, che deve però essere guidata e monitorata dall'adulto;
- che si caratterizza come strumento di mediazione tra mondo giovanile e mondo adulto, in cui i ragazzi si aprono al dialogo e al confronto con gli adulti.

In adolescenza infatti, l'influenza sociale reciproca è molto forte e il gruppo dei pari è il contesto in cui maggiormente si condividono esperienze e si trasmettono saperi, competenze, atteggiamenti e stili di vita. L'Operatore del Sistema Duale dovrà quindi individuare nel gruppo di pari, persone che abbiano alcune caratteristiche (es. saper comunicare, essere tolleranti, abilità nel risolvere problemi e nel prendere decisioni, ecc.) non per forza legate alle capacità scolastiche ma soprattutto relative alla sfera emotiva, relazionale e sociale. Il peer educator nel gruppo assume un ruolo di opinion leader, che spesso capovolge le etichette con cui è stato a lungo identificato (es. un allievo svogliato durante le lezioni potrebbe dimostrarsi un leader carismatico nelle attività di peer education).

L'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach ha imparato a promuovere le risorse dei ragazzi rendendoli attivi protagonisti della gestione delle criticità incontrate durante l'alternanza scuola-lavoro attraverso la supervisione di sessioni di peer education in cui ci si è posti i seguenti obiettivi:

- favorire l'incontro e la conoscenza tra gli allievi e la condivisione di aspettative sul ruolo del peer educator;
- favorire l'emergenza di una identità di gruppo,
- far acquisire ai ragazzi conoscenze e competenze sui temi legati allo sviluppo di un'identità professionale, all'automonitoraggio delle loro risorse e criticità e alla messa in atto di metodologie e strumenti a supporto del loro apprendimento a scuola e in impresa;
- progettazione dell'intervento formativo sul tema del potenziamento delle proprie risorse a scuola e al lavoro a beneficio di tutti gli allievi della classe. I peer educator possono proporre in questa occasione ai loro compagni esperienze vissute nel progetto Shape Work; soluzioni creative a problemi reali; discussioni guidate in classe, video che fungono da spunto per affrontare tematiche legate al progetto, condividere strumenti e metodologie utilizzate e acquisite durante la formazione.

## ► IL MONITORAGGIO IN AZIENDA

Gli Operatori del Sistema Duale coinvolti nella realizzazione del progetto hanno effettuato un monitoraggio continuo in azienda per tutta la durata dell'alternanza o dell'apprendistato art.43. Il monitoraggio consisteva in un confronto con il tutor aziendale che poteva avvenire sia in presenza come anche telefonicamente secondo le esigenze dell'azienda e dell'allievo. Anche la frequenza del monitoraggio poteva essere gestita a discrezione dell'Operatore del Sistema Duale in modo da rispettare eventuali difficoltà o problematiche che potevano emergere durante l'esperienza in azienda e richiedere quindi interventi più frequenti.

Sono stati controllati e monitorati continuamente i seguenti aspetti, utilizzando una griglia predisposta che facilita la raccolta dei dati.

### **A. Stato di avanzamento del percorso di inserimento/apprendimento (che cosa è stato effettivamente realizzato rispetto a quanto previsto in sede di progettazione)**

- Attività effettivamente svolte fino a questo momento in impresa (rispetto a quelle previste in sede di progettazione)
- Eventuali scostamenti rispetto al piano di inserimento iniziale (al momento del colloquio il coinvolgimento del ragazzo nelle diverse attività segue i tempi inizialmente previsti? Ci sono attività in cui è cresciuto più rapidamente o più lentamente del previsto? Ci sono attività su cui non è ancora stato coinvolto?)
- Causa di eventuali scostamenti rispetto a quanto inizialmente previsto/atteso

### **B. Livello di inserimento/apprendimento rispetto alle specifiche attività (se possibile entrare nel merito di ciascuna delle attività previste dalla progettazione in cui è stato coinvolto)**

- Compiti assegnati allo studente
- Che cosa il giovane ha dimostrato di aver imparato (capacità e conoscenze dimostrate)
- Su che cosa appare in difficoltà (che errori tende a compiere)
- Quali sono le cause di queste difficoltà
- Che cosa si potrebbe eventualmente fare per aiutarlo a superarle

- Ci sono particolari conoscenze e/o capacità, su cui appare carente, che potrebbero essere riprese e rafforzate all'interno della struttura formativa

### **C. Giudizio complessivo sull'esperienza di inserimento/apprendimento realizzata**

- Che cosa ha funzionato di più e/o è stato particolarmente utile per aiutare il ragazzo ad imparare
- Quali sono i principali problemi che si sono incontrati nell'inserire il giovane e nell'aiutarlo a imparare
- Ci sono eventuali aspetti organizzativi, formativi e relazionali a cui bisognerebbe in futuro prestare più attenzione (sia come struttura formativa che come impresa) per migliorare ulteriormente i risultati che il giovane potrebbe conseguire?
- Quali sono i principali punti di forza da cui il ragazzo dovrebbe partire per crescere personalmente e professionalmente?
- Quali sono le principali carenze su cui dovrebbe lavorare?

### **D. Conferma/revisione del progetto di inserimento/apprendimento**

- Alla luce di quanto è emerso dall'esperienza realizzata finora è opportuno apportare correzioni/adequamenti agli obiettivi previsti inizialmente?
- Eventuali cambiamenti da apportare
- Eventuali azioni e/o attenzioni che il Tutor aziendale e/o l'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach dovranno attivare per sostenere ulteriormente il percorso di apprendimento del ragazzo e per consentirgli il raggiungimento degli obiettivi previsti

### **E. Capacità trasversali osservate**

- Capacità relazionali e capacità comunicative con colleghi e superiori
- Capacità emozionali come la gestione dello stress, la gestione delle emozioni, conoscere i propri punti di forza e debolezza
- Capacità cognitive come problem solving, decision making, riflessione creativa, autocritica etc.



---

## ► L'AUTOMONITORAGGIO

L'automonitoraggio è un'attività molto importante nella quale l'Operatore del Sistema Duale ha cercato di coinvolgere l'allievo. È utile nella costruzione del sé e della propria autostima e fornisce agli allievi la possibilità di valutare un eventuale adeguamento alle diverse situazioni che vivono durante il loro percorso di formazione professionale. Nell'ambito del progetto Shape Work è stata un'attività non sempre facile poiché tanti allievi non sono stati abituati ad osservare e analizzare sé stessi, ad essere autocritici e a giudicarsi. L'Operatore del Sistema Duale in questo caso ha svolto il ruolo di facilitatore e ha aiutato e supportato l'allievo durante l'automonitoraggio motivandolo ad osservare e analizzare sia fattori cognitivi che emotivi.

Gli allievi hanno così avuto l'opportunità di riflettere da un lato sulle singole attività chiave che caratterizzano la loro figura professionale e sulle attività svolte in impresa analizzando eventuali difficoltà, punti di forza, competenze e conoscenze necessarie. Allo stesso tempo l'allievo ha potuto analizzare anche il suo inserimento in azienda dal punto di vista relazionale e sociale, avendo così la

possibilità di lavorare sulle difficoltà da superare e le strategie da utilizzare in rapporto a queste problematiche (e alle relative risorse personali e relazionali che il ragazzo è chiamato ad attivare e sviluppare per affrontarle positivamente). Anche in questo caso è stata predisposta una griglia con delle domande guida che facilitava la raccolta ed è stata data agli Operatori del Sistema Duale con competenze di coach la possibilità di gestire la frequenza dell'automonitoraggio secondo la loro discrezione rispettando i bisogni e le richieste di ogni singolo allievo.



# SUPERVISIONE DEGLI ATTORI COINVOLTI

La supervisione è un momento di fondamentale importanza all'interno di un percorso formativo perché all'interno della relazione (nella quale sono coinvolti docenti, tutor aziendali, allievi e loro familiari) si rielaborano saperi e competenze, in un processo di apprendimento, riflessione e valutazione che nasce e si sviluppa nel corso dell'agire professionale. Infatti, è proprio attraverso la riflessione delle proprie azioni e delle modalità con cui vengono affrontati gli interventi e costruite

le relazioni con utenti, colleghi e altri servizi, che si ha l'opportunità di riflettere sull'efficacia del proprio agire professionale, sugli strumenti e sulle scelte metodologiche utilizzate, promuovendo il consolidamento delle culture professionali degli operatori. Solo attraverso la supervisione condivisa e ragionata si può monitorare e migliorare la qualità delle prestazioni erogate.

## ► LA SUPERVISIONE DEGLI OPERATORI DEL SISTEMA DUALE CON COMPETENZE DI COACH

La supervisione, all'interno del progetto, è stata utile a monitorare eventuali problemi riscontrati nella relazione con gli utenti (docenti, tutor aziendali, allievi e familiari), nell'organizzazione dei processi del Sistema Duale, nella gestione delle emozioni proprie e degli allievi. L'attività ha aiutato gli Operatori del Sistema Duale a sviluppare capacità di empatia e ha favorito l'apertura ad una molteplicità di punti di vista, fondamentali per risolvere al meglio le situazioni e attuare gli interventi più adeguati. È stata inoltre utile per facilitare la consapevolezza dei propri limiti e capire al meglio le risorse dell'utente e come intervenire su queste. Grazie alla supervisione ogni operatore è stato supportato nel fare un bilancio del proprio percorso professionale, ad esplicitare i problemi da affrontare e a cercare di comprendere, insieme agli altri colleghi, quali strategie potessero essere adottate da loro e quali dall'organizzazione.

La supervisione ad opera dei formatori che hanno curato la formazione degli Operatori del Sistema Duale, si è articolata in due modalità fondamentali: one-to-one e di gruppo.

La supervisione one-to-one si è svolta direttamente all'interno dei centri di formazione

professionale dove gli Operatori del Sistema Duale hanno potuto discutere caso per caso la storia di ciascun allievo, raccontando ai formatori difficoltà incontrate, strategie messe in atto per fronteggiarle a scuola e in azienda, modalità di impiego degli strumenti utilizzati, efficacia delle pratiche e metodologie attuate, modalità di gestione delle relazioni con i principali attori e il percorso di crescita e maturazione osservato in ciascun allievo. Uno spazio è stato dedicato anche alla supervisione delle emozioni e dei bisogni dell'operatore, delle proprie incertezze e punti di forza, delle azioni educative risultate efficaci e di quelle che necessitavano di essere revisionate.

La supervisione di gruppo invece, si è svolta all'interno della sede centrale della Fondazione con la presenza di tutti gli Operatori del Sistema Duale coinvolti. In questa occasione, sono state facilitate discussioni di gruppo volte ad individuare buone pratiche replicabili ed estendibili all'intera struttura organizzativa.

La supervisione è stato un momento di fondamentale importanza all'interno di una relazione volta alla promozione della crescita totale personale e professionale degli allievi. Il loro

lavoro, infatti, richiede in primis cura educativa. Aiutare a crescere gratifica ma stanca ed espone al rischio di frustrazioni quando non si riescono a trovare soluzioni che hanno un riscontro immediato e che richiedono tempo. Un lavoro in cui l'operatore desidera "farsi carico" dell'altro non è solo "fare ed erogare prestazioni" ma vuol dire anche esserci, con le proprie competenze e le proprie capacità professionali, vivere il proprio lavoro a pieno, sperimentando sé stessi ogni giorno e lavorando con creatività alla realizzazione degli

interventi. **Proprio questo dà valore all'esperienza.** Ed è per questo che è importante effettuare un processo di riflessione costante che consenta di effettuare al meglio gli interventi, mantener salda la propria motivazione, sviluppando un'identità professionale e accrescendo le proprie competenze.

---

## ► LA SUPERVISIONE DEI TUTOR AZIENDALI

La supervisione dei tutor aziendali è stata svolta dagli Operatori del Sistema Duale con competenze di coach durante i momenti di monitoraggio in azienda o in caso di bisogno da parte del tutor aziendale. Durante questi momenti i tutor aziendali potevano condividere con gli Operatori del Sistema Duale eventuali momenti di difficoltà o eventuali dubbi che potevano emergere relazionandosi con giovani adulti in formazione. I tutor potevano inoltre riflettere insieme agli Operatori sul loro modo di agire e sulle loro capacità e competenze da tutor aziendale e trovare così insieme strategie più adatte qualora necessarie.

Questa tipologia di supervisione è stata apprezzata molto poiché garantiva la continua presenza e il continuo supporto ai tutor aziendali da parte dell'istituzione formativa che già dal principio del processo di formazione in azienda facilitava la disponibilità di "farsi carico" dell'allievo.

# Case studies



# CASE STUDY

## N°1

**Il case study che si sta per presentare si riferisce ad un allievo al terzo anno dei Percorsi Personalizzati, riservati a portatori di disabilità, erogati da Fondazione Luigi Clerici di Milano.**

**M.** presenta un **Disturbo Autistico**, caratterizzato da uno sviluppo anomalo dell'interazione sociale e della comunicazione, al quale si associa un moderato ritardo mentale.

**M.** si pone con difficoltà in relazione con il gruppo dei pari, al quale preferisce l'isolamento, e tendenzialmente mostra indifferenza al contesto in cui si trova, mentre si concentra e riserva la propria attenzione in maniera talvolta eccessiva verso oggetti o parti di questi o verso rituali apparentemente inutili e ripetitivi (montare/smontare-spostare/rimettere a posto...).

La **ricerca di un'azienda** che potesse ospitare **M.** in tirocinio è stata attuata con l'obiettivo primario del miglior incontro possibile tra quella che è stata l'offerta dell'azienda e gli obiettivi formativi del ragazzo e ovviamente tenendo conto delle caratteristiche peculiari dell'allievo.

L'interesse di **M.** è fondamentalmente rivolto ad attività ripetitive e ristrette, che gli permettono una progressiva memorizzazione e sistematizzazione delle azioni da svolgere, per questo motivo la scelta è ricaduta su una cooperativa di assemblaggio e confezionamento di piccoli oggetti.

**L'inserimento in stage è avvenuto a febbraio 2019, per tre giorni alla settimana per un totale di sedici ore settimanali e con previsione di durata di tre mesi.**

Dopo un primo breve periodo di ambientamento e adattamento al luogo e ai tempi dell'attività aziendale, **M.** ha incominciato ad esprimere, attraverso "il fare", attenzione specifica ai dettagli, una manualità precisa e la propria inclinazione a svolgere azioni ripetitive che, nel contesto dell'attività svolta di assemblaggio, si sono rivelate essere competenze adeguate sia per la gestione

del lavoro richiesto, sia per il raggiungimento di una sua soddisfazione personale legata ai risultati ottenuti.

Nell'accordo formativo personalizzato, condiviso con il tutor aziendale, si è sottolineata, preliminarmente all'avvio dello stage, l'importanza di alcuni prerequisiti fondamentali per lo svolgimento del tirocinio dell'allievo:

- **Area di lavoro con pochi elementi di disturbo** (a **M.** si chiede di consegnare il telefonino personale all'entrata in azienda e di riprenderlo all'uscita e durante la pausa per il pranzo; a lui e ai colleghi si richiede un tono di voce adeguato al contesto lavorativo; si richiede a tutti i componenti dello staff il mantenimento della propria postazione di lavoro, senza eccessivi o frequenti cambiamenti di posizione nello spazio ecc...);
- **Obiettivi lavorativi concreti e ben definiti, a crescita graduale;**
- **Feedback quotidiano riguardo la qualità del lavoro svolto;**
- **Tempo a disposizione quando vengono impartite le istruzioni riguardo le attività per pensare ed elaborare;**
- **Presenza di un luogo di scarico delle tensioni emotive, dove poter fare una piccola pausa nei momenti di stanchezza.**

L'attività di **M.** è stata quella di assemblare e confezionare piccoli oggetti quali fermaporte per porte scorrevoli, rubinetti, microchip per allevamenti, piccoli utensili venduti al banco nella grande distribuzione.

**L'allievo ha portato a termine con successo il tirocinio**, acquisendo abilità tecnico-specialistiche ed una discreta autonomia per quanto riguarda le attività imparate; ha inoltre sviluppato competenze trasversali, poco emergenti nel contesto scolastico, quale ad esempio la capacità di lavorare in un piccolo gruppo.

**M.** è l'allievo del terzo anno dei Percorsi Personalizzati.



# CASE STUDY

## N°2

**Tra gli alunni seguiti con la metodologia prevista dal progetto Shape Work, abbiamo scelto di illustrare il caso di un ragazzo iscritto alla seconda annualità del percorso di Preparatore Pasti.**

Questo ragazzo presenta, fin dalla scuola secondaria di primo grado, delle criticità dettate da uno scarso rendimento scolastico ma soprattutto dei problemi comportamentali che hanno determinato anche una bocciatura.

Nei due anni trascorsi presso la **FLC di Brugherio**, le dinamiche sono rimaste pressoché le medesime e per tale ragione si è dovuti anche ricorrere a sospensioni e note disciplinari. Nel complesso, le sue funzionalità cognitive si collocano ad un livello leggermente inferiore alla media per quanto il suo sviluppo linguistico e sociale sia adeguato. In particolar modo, ha dimostrato di avere delle oggettive difficoltà nell'area logico-matematica e per tale ragione può utilizzare strumenti dispensativi e compensativi di supporto. **A livello didattico, si percepisce una significativa fatica a padroneggiare ed a fare propri concetti ed apprendimenti.**

Inoltre, è opportuno sottolineare delle difficoltà in ambito psicoaffettivo e psicoeducativo, nella pianificazione e messa in atto di piani di gestione efficaci in quanto sovente prevalgono atteggiamenti istintivi dettati da una scarsa elaborazione e capacità di analisi.

Tuttavia, **l'allievo ha dimostrato di possedere delle discrete capacità relazionali ed interattive** con i pari e con l'adulto, riuscendo anche ad instaurare dei rapporti di collaborazione nel complesso positivi. Proprio facendo leva su questo elemento, abbiamo impostato le strategie per la buona riuscita dell'esperienza in **alternanza scuola-lavoro che si è svolta dal mese di febbraio al mese di maggio 2019.**

**In una prima fase**, lo studente è stato inserito all'interno di una **Pasticceria** ma, dopo un paio di giornate, **si è reso necessario il cambio di azienda ospitante** poiché sono emerse subito delle difficoltà comunicative e gestionali non risolvibili e superabili. Già in questo primo momento di criticità, l'Ente ha dimostrato la propria efficacia poiché **il Tutor si è tempestivamente attivato per trovare un differente contesto aziendale, più affine alle caratteristiche dello studente.** La seconda scelta è ricaduta su un'azienda afferente al settore della Ristorazione collettiva, in cui l'allievo potesse avere delle tempistiche maggiormente scandite ed un'organizzazione più funzionale. Anche in questa seconda esperienza, l'avvio è stato un po' in salita poiché l'allievo era sovente in ritardo o assente, adducendo delle scuse poco credibili e veritiere. La presenza costante del Tutor formativo ed aziendale ha però consentito di aggiustare molto rapidamente il tiro poiché l'allievo è stato convocato e richiamato alle proprie responsabilità ed ai propri doveri. Il monitoraggio e l'analisi critica dei propri comportamenti, ha portato il ragazzo a prendere coscienza degli errori commessi ed a mettere in atto strategie di revisione della propria condotta. Infatti, in tempistiche molto brevi, il rapporto con il Tutor aziendale è stato ricucito positivamente e le attività di stage sono proseguite con serietà, costanza e piena partecipazione. La possibilità di ricevere rimandi e feedback continui, è stato lo strumento più importante e valido ai fini della prosecuzione dell'esperienza.

**Il successo dell'azione di accompagnamento** si è concretizzato nell'interesse manifestato dall'azienda ad avere ancora in stage il medesimo allievo anche per il prossimo anno formativo, senza escludere la possibilità di un'assunzione alla fine del percorso scolastico, ovvero al momento dell'ottenimento della Qualifica Professionale.



# CASE STUDY

## N°3

---

**Tra gli alunni seguiti con la metodologia rafforzata proposta, G., allievo del quarto anno, è quello che ritengo abbia avuto il maggior beneficio.**

La sua posizione di partenza presentava apparentemente minori criticità: **G.** rispetto agli altri studenti non ha mai manifestato difficoltà emotive o di attenzione. La sua frequenza è sempre stata alta e le competenze raggiunte gli hanno permesso di proseguire il quarto anno in apprendistato. A un primo colloquio con il tutor aziendale è emersa una buona capacità dell'alunno – lavoratore a tutti gli effetti – ad **inserirsi nelle dinamiche di una piccola azienda a conduzione familiare.**

Tuttavia, attraverso i primi colloqui con il ragazzo sono emerse difficoltà linguistiche che sembravano avere delle ricadute sia sulla corretta comprensione dell'italiano sia sulla comunicazione verbale. **G.** non sempre capiva profondamente il senso di un discorso cogliendone tutte le sfumature, né era in grado di ricavare tutte le informazioni utili da un testo. Il suo eloquio risultava fluente, ma ad una osservazione più attenta emergevano delle difficoltà, legate soprattutto a un lessico abbastanza ridotto. Queste difficoltà avevano ricadute sia sulla percezione di sé e sulle proprie capacità – **G.** tendeva a non esporsi assumendo atteggiamenti per lo più di ricezione passiva sia durante le lezioni che durante l'alternanza – sia nel rapporto con i compagni.

**G.** è stato seguito con un monitoraggio abbastanza costante: un **primo incontro** – un coaching di gruppo – è stato finalizzato a comprendere le reali capacità di confronto con un pari sul terreno comune dell'esperienza lavorativa. L'incontro è stato occasione per lasciare il ragazzo con due riflessioni: che progressi ho fatto in questa azienda e che cosa non aveva funzionato nella precedente; quali responsabilità ho ora come lavoratore.

---

**G.** è l'allievo del quarto anno.

Negli incontri successivi si è lavorato sui punti di debolezza: **gli incontri individuali hanno affrontato soprattutto la scarsa fiducia in sé stesso.**

**Il suo atteggiamento in officina era impeccabile:** tuttavia, era possibile ipotizzare una sua maggior partecipazione sia nella fase di diagnosi del problema che nella predisposizione delle fasi lavorative.

Dai colloqui con il tutor aziendale era già emersa una tendenza all'esecuzione pedissequa e abbastanza passiva: la preparazione di **G.** poteva emergere come terreno di confronto con il tutor e il datore di lavoro. In accordo con quanto emerso, l'attenzione negli incontri successivi si è spostata quindi sull'atteggiamento di **G.** nei confronti del lavoro, come specchio di una scarsa percezione di sé.

**L'ingresso di altri due ragazzi in alternanza scuola-lavoro** nell'azienda dove già era assunto in apprendistato è stato ulteriore motivo di riflessione: **G.**, che pure era chiamato a controllare il lavoro fatto dagli stagisti, non era realmente consapevole dell'importanza di quello che gli era stato chiesto. È stato necessario far riflettere, quindi, sul valore della scelta e di conseguenza del grado raggiunto in azienda sia dal punto di vista lavorativo che di fiducia da parte del datore di lavoro.

**Va inoltre segnalata una buona disposizione all'ascolto e all'aiuto degli stagisti:** entrambi alunni dello stesso istituto, dei quali uno della stessa classe di **G.** La buona gestione del gruppo di lavoro è stato ulteriore tratto messo in rilievo come elemento di progressione e maturazione professionale ma anche personale, dal momento che sembra sia stata vissuta senza sentimenti di competizione e sempre nel completo rispetto di tutti i colleghi.

L'atteggiamento del ragazzo pare ora diverso: un rafforzamento emotivo e un lavoro di metacognizione lo sta spingendo a riflettere non solo sui risultati raggiunti ma anche su obiettivi a medio termine che pensa ora di poter immaginare con minor timore.

Ha compreso inoltre l'importanza di un ottimo uso della lingua italiana in funzione di un ambiente di lavoro che preveda il contatto con i clienti che oggi non sono più né troppo inconsapevoli rispetto all'intervento che verrà eseguito, né facili da assecondare nelle richieste

Questa riflessione è emersa affrontando direttamente la questione del suo rapporto con i clienti: l'alunno ha migliorato la sua capacità di relazione sia in ottica "tipologia di cliente", sia sulle necessità comunicative che comporta.

È possibile quindi che il monitoraggio svolto, che ha coinvolto elementi più orientati al rafforzamento di sé e del senso di autoefficacia, abbia esiti positivi nell'immediato anche in azienda. Certamente **G.** appare ora più consapevole e partecipe, meno preoccupato di sbagliare e più predisposto a riflettere sulle proprie criticità.





# CASE STUDY

## N°4

---

**All'interno del progetto JP Morgan Shape Work, è stato inserito l'allievo M.**

**M.** del terzo anno operatore della ristorazione, allievo che vive in casa-famiglia, seguito nell'attività didattica dalla sua educatrice.

Il ragazzo presenta un ritardo cognitivo lieve, un deficit del linguaggio e sensoriale uditivo (sente con difficoltà la voce di conversazione) che lo porta ad una facile distraibilità. È ipocritico e poco consapevole dei suoi limiti tanto che l'educatrice, in sinergia con i docenti di aula e soprattutto di laboratorio, spesso lavora sull'esame di realtà.

Il progetto Shape Work si inserisce nel percorso familiare e scolastico del ragazzo dopo che si era tentato uno stage nel settore della ristorazione che si è dovuto interrompere a seguito di un episodio di trasgressione indicativo di un malessere del ragazzo, sul quale si è andati a lavorare immediatamente, insieme alla sua educatrice. La proposta del progetto **Shape Work** è stata accolta con favore sia dalla tutrice, sia dal ragazzo stesso.

Si è trovata insieme alla educatrice l'azienda con le caratteristiche maggiormente adeguate al caso, una **RSA** disponibile ad inserire nel proprio organico persone con disabilità o difficoltà nell'apprendimento e un tutor predisposto ad insegnare e collaborativo con la scuola.

Si è presentato il caso del ragazzo al tutor aziendale e si sono adottate insieme le strategie per far fronte ai bisogni formativi emersi dall'autovalutazione del ragazzo e dall'analisi dell'educatrice e del **Consiglio di Classe**, come ad esempio migliorare la gestione dello stress che rallenta il recupero delle informazioni, potenziando la memoria di lavoro, il lessico e la proprietà di linguaggio.

In particolare, si è concordato di adottare con **M.** un rapporto sempre gerarchico, ma meno autoritario rispetto a quello che solitamente si trova nelle cucine di aziende del settore ristorativo, così da aiutarlo nella memorizzazione dei passaggi procedurali e nella velocizzazione e precisione di tagli e preparazione piatti, con verifica costante degli apprendimenti in accordo con il docente di laboratorio e con l'educatrice. Obiettivi questi, da raggiungere attraverso l'inserimento in un contesto lavorativo che prevede ritmi più lenti e ripetitività nelle mansioni in modo da partire da una situazione di maggiore supervisione da parte del tutor aziendale fino al raggiungimento di un buon livello di autonomia.

La scheda di valutazione del periodo stage e le osservazioni del tutor aziendale dimostrano l'efficacia delle strategie concordate e messe in atto.

Rimane la tendenza a distrarsi in alcune mansioni di routine quali la plonge o la pulizia della postazione di lavoro, mentre per quanto riguarda le attività tecnico-professionali affidate, al ragazzo è arrivato ad eseguirle in autonomia e con padronanza tecnica, rispettando i tempi previsti.

Elemento fondamentale nella riuscita del progetto in questo caso specifico è stata la fattiva collaborazione e la presenza costante dell'educatrice scolastica.

---

**M.** è l'allievo del terzo anno operatore della ristorazione.

# Conclusioni



# CONCLUSIONE

La realizzazione del progetto Shape Work ha consentito il raggiungimento degli obiettivi prefissati, l'individuazione di punti chiave che si sono rivelati di fondamentale importanza nella primaria fase del farsi carico di un allievo che sta seguendo un percorso di formazione in Sistema Duale.

Di seguito alcuni punti cardine.

## IL CORRETTO MATCHING TRA ALLIEVO E AZIENDA

Il corretto matching tra allievo e azienda è stato il punto cardine per il successo dell'alternanza o dell'apprendistato Art. 43 degli allievi coinvolti in questo progetto. Allievi che nell'anno precedente hanno vissuto un'esperienza negativa per quanto riguarda la loro permanenza in azienda, grazie a questo progetto e grazie all'utilizzo di nuovi strumenti che hanno facilitato il corretto matching, sono riusciti a fare delle esperienze molto positive poiché le aziende sono state scelte con maggior attenzione rispettando sia le caratteristiche aziendali sia le caratteristiche di ogni singolo allievo.

## LA STRETTA COLLABORAZIONE CON L'AZIENDA

La continua collaborazione tra istituzione formativa, attraverso l'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach, e l'azienda garantisce che sia l'ente di formazione come le aziende siano sempre al corrente di eventuali problematiche o criticità che potrebbero emergere durante il periodo di alternanza scuola-lavoro. Questo permette all'Operatore del Sistema Duale di intervenire subito e di trovare insieme all'azienda e alla famiglia eventuali strategie necessarie per supportare l'allievo durante il suo percorso di crescita professionale e personale.

Una proficua collaborazione con le aziende comporta inoltre un cambiamento culturale

aziendale. Potendo contare su un continuo contatto con l'istituzione formativa e su un continuo supporto le aziende si rendono sempre più disponibili nell'accogliere tirocinanti ed apprendisti, tra loro anche quelli con eventuali difficoltà e/o disturbi di apprendimento.

In aggiunta, la condivisione di eventuali criticità o problematiche garantisce alle aziende più partecipazione per quanto riguarda il percorso di crescita personale e professionale di ogni ragazzo. Questo comporta anche una maggiore sensibilizzazione delle aziende e del loro staff e una maggiore disponibilità nell'accettare un allievo che non ha ancora raggiunto il livello professionale.

È stato per esempio evidenziato che la consapevolezza di un'azienda di eventuali criticità o difficoltà di un allievo rendono la stessa più disponibile nell'accettare eventuali comportamenti non del tutto conformi e nel collaborare con l'istituzione formativa per l'individuazione di strategie concrete che supportino l'allievo nella crescita. Può essere quindi sottolineato come il nuovo approccio aiuta a cambiare la cultura aziendale poiché invita l'impresa a trovare, in collaborazione con l'istituzione formativa, soluzioni all'insorgere di un problema o di una criticità e non semplicemente limitarsi nel rifiutare l'allievo. Questo anche grazie al continuo supporto offerto all'azienda tramite la figura dell'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach e al continuo contatto tra l'istituzione formativa e l'azienda.

## LA STRETTA COLLABORAZIONE CON LA FAMIGLIA

Il rendere la famiglia o comunità, in caso di affido, partecipe durante ogni momento della formazione professionale dell'allievo fa sì che la stessa si senta più coinvolta nel processo di formazione e crescita dello stesso. Eventuali criticità o problematiche che possono manifestarsi sia a livello personale come a livello formativo possono essere condivise

immediatamente per trovare insieme soluzioni e strategie che possono, poi, essere implementate insieme.

In un caso specifico si è potuto notare come il mancato interesse da parte della comunità nella collaborazione e condivisione avesse comportato il fallimento del percorso di formazione nonostante l'allievo si fosse inserito abbastanza bene nel gruppo classe e in impresa dove era stato seguito in modo individuale e con grande attenzione. La stessa cura educativa non è pervenuta in comunità nonostante il progetto e le strategie fossero state condivise. Ciò ha portato ad un peggioramento dei comportamenti in comunità e ad un successivo allontanamento sia dalla stessa che dalla scuola.

## LA TRIANGOLAZIONE FAMIGLIA, ISTITUZIONE FORMATIVA E AZIENDA

La triangolazione tra famiglia, istituzione formativa e azienda ha un'importanza fondamentale per la buona riuscita del percorso di formazione professionale e personale di ogni allievo. Il punto chiave di questa triangolazione è l'Operatore del Sistema Duale che ha il compito di creare il "network" tra le tre parti coinvolte e di assicurare che le stesse siano continuamente aggiornate e allineate. Attraverso la realizzazione del progetto pilota è stato possibile riscontrare il beneficio di questa triangolazione soprattutto per i casi nei quali allievi presentavano criticità o difficoltà nell'affrontare o proseguire il percorso di formazione attraverso il Sistema Duale. Il continuo confronto tra azienda, istituzione formativa e famiglia garantisce un supporto massimo dell'allievo e facilita l'individuazione e l'implementazione di strategie che aiutano l'allievo a superare eventuali crisi o difficoltà. Questa collaborazione agevola e promuove inoltre un intervento che coinvolge tutte e tre le parti, approccio fondamentale per potere dare ad un allievo in difficoltà la possibilità di completare il suo percorso con successo, poiché tutti gli attori coinvolti applicano strategie condivise.

## GLI STRUMENTI DI SUPPORTO

Gli strumenti di supporto creati per questo progetto nell'ambito della **Metodologia Inclusiva Attiva (M.I.A.)** hanno apportato un grande valore aggiunto alla realizzazione di questo progetto. Gli strumenti nuovi come l'Action Plan for Inclusion, la profilazione aziendale, l'allegato al progetto formativo e le schede per il monitoraggio non sono stati pensati come mezzi per la registrazione di informazioni ma per avviare e promuovere un nuovo approccio strategico di lavoro che comporta la collaborazione di tutti gli attori coinvolti nel processo di formazione professionale e personale di ogni allievo.

L'**Action Plan for Inclusion** infatti incoraggia il coinvolgimento di tutto il corpo docenti e educatori e consente agli stessi di ottenere una visione a 360° di ogni singolo allievo. Questo implica un cambiamento nel ruolo dei docenti che comprendono che i loro compiti non consistono solo nella trasmissione di nozioni e conoscenze, ma che è necessario entrare nel ruolo del facilitatore, che sostiene l'allievo sia dal punto di vista dell'apprendimento sia dal punto di vista della crescita personale e professionale. Si genera così una sensibilizzazione dei docenti per quanto riguarda i bisogni e le difficoltà di ogni ragazzo e anche una maggiore disponibilità nell'accompagnare gli stessi attraverso l'individuazione di strategie che possano sostenere loro durante il percorso formativo e aiutarli a completare questo percorso con successo.

Il coinvolgimento delle aziende nella stesura del vero **patto formativo** (allegato al progetto formativo), attraverso il quale azienda e istituzione formativa decidono insieme le attività che l'allievo andrà a svolgere e i risultati attesi, rende le stesse più partecipi nella formazione degli allievi e aumenta le loro disponibilità nell'accompagnare i ragazzi durante la formazione on the job. La condivisione di questo patto formativo con il corpo docenti garantisce che gli stessi vengano allineati per quanto riguarda le competenze richieste dalle aziende e invita quindi loro a rivedere i programmi didattici e a far sì che gli allievi ottengano durante la formazione in aula le conoscenze e le competenze necessarie.

La profilazione aziendale si è dimostrata uno strumento molto utile poiché può essere utilizzato da tutti gli operatori che entrano in contatto con le imprese. Attraverso questo strumento possono essere registrate tutte le informazioni necessarie

per un corretto matching tra allievo e impresa.

### **LA FORMAZIONE DI TUTTO LO STAFF CHE SOSTIENE GLI ALLIEVI IN UN CENTRO DI FORMAZIONE PROFESSIONALE**

Durante la realizzazione di questo progetto è emersa la necessità di formare non solo operatori trasversali, preposti a tutte le attività realizzate in ambito del Sistema Duale, ma anche tutti i docenti e lo staff di supporto che sostengono gli allievi durante i loro percorsi di formazione professionale e personale. Durante i lavori di gruppo e durante il brainstorming effettuato nel corso della formazione dei 12 Operatori è stata sollevata l'importanza di allineare tutto lo staff coinvolto nell'ambito di questo nuovo approccio in quanto i docenti e altra équipe come educatori non sono consapevoli dell'importanza del loro ruolo per quanto riguarda la cura educativa e il successo dei percorsi di formazione.

### **INCONTRI DI CONFRONTO PER GLI OPERATORI DEL SISTEMA DUALE**

Gli Operatori del Sistema Duale con competenze di Coach hanno inoltre apprezzato molto i momenti di formazione poiché davano loro la possibilità di potersi confrontare sulle reciproche esperienze e condividere suggerimenti/strategie al fine di migliorare l'esercizio del proprio ruolo. Hanno quindi espresso il desiderio di potersi incontrare per un confronto periodico e sistematico.

### **IL COACHING**

Gli studenti hanno tratto un grande beneficio dal coaching strutturato con gli Operatori del Sistema Duale e riconoscono la totale disponibilità dell'ente di formazione nel seguire il loro percorso. I momenti dedicati al dialogo sull'esperienza di alternanza, danno loro la possibilità di confrontarsi sulle loro esperienze in modo più efficace e completo. Prima di essere coinvolti nel progetto, gli incontri non erano strutturati e i ragazzi si confrontavano con i loro referenti in aula o nei corridoi durante gli intervalli.

Anche il coaching di gruppo è risultato molto importante in quanto hanno potuto riflettere e confrontarsi con il gruppo dei pari in merito al proprio percorso.

Progetto di Fondazione Luigi Clerici

Testi a cura di Fondazione Luigi Clerici

© designed by Fondazione Luigi Clerici

**Tutti i diritti riservati**

© 2019 Fondazione Luigi Clerici

Via Montecuccoli 44/2, Milano

[www.clerici.lombardia.it](http://www.clerici.lombardia.it)



