

# IMPARARE FACENDO

Il tirocinio come esperienza formativa  
in contesto di lavoro



Metodi, strumenti e buone pratiche

**FrancoAngeli**

## 25.2 *Metodi, strumenti e buone pratiche*

In questa Sezione della Collana, **AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui aderiscono oltre 2000 professionisti della formazione) propone una serie di **testi agili ma esaurienti**, che affrontano ciascuno un argomento base per la corretta impostazione metodologica e per l'utilizzo di strumenti pratici nell'attività quotidiana del formatore. L'intento è di fornire l'opportunità di sperimentare e **mettere in pratica** le tecniche, i metodi e gli strumenti descritti nel testo.

Ci si propone, inoltre, di presentare quelle esperienze che, per eccellenza o singolarità, siano paradigmatiche per l'orientamento dei formatori attenti anche al *benchmarking* della professione.

Pier Luigi Amietta  
*Responsabile attività editoriali AIF*



Adelaide Sonatore

# **IMPARARE FACENDO**

Il tirocinio come esperienza formativa  
in contesto di lavoro

**FrancoAngeli**

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

Introduzione pag. 9

## Parte I Cornice normativa e formativa

<b>1. Origini e sviluppo del tirocinio</b>	»	15
1.1. Evoluzione normativa	»	15
1.1.1. Aspetti formali e aspetti formativi	»	23
1.1.2. In sintesi	»	25
1.1.3. Normativa e disposizioni successive	»	26
1.1.4. Comunicazioni obbligatorie	»	28
1.1.5. Normativa regionale e provinciale	»	29
1.1.6. Università	»	31
1.1.7. Scuola	»	34
1.1.8. Percorsi sperimentali integrati di istruzione e formazione professionale	»	37
1.1.9. IFTS	»	38
1.1.10. Altri ambiti di applicazione in formazione	»	39
1.1.11. Pubblica Amministrazione	»	40
1.1.12. Stranieri	»	42
1.1.13. Disabilità	»	46
1.1.14. Normativa collaterale	»	49
1.2. I rischi del tirocinio	»	51
<b>2. Le tipologie di tirocinio</b>	»	57
2.1. Definire il tirocinio	»	57

2.1.1.	In rapporto alle finalità	pag. 57
2.1.2.	In rapporto al nome e alle norme	» 59
2.1.3.	In rapporto al principio di individualizzazione e personalizzazione	» 61
2.2.	Gli obiettivi del tirocinio	» 63
2.2.1.	Il tirocinio di orientamento	» 63
2.2.2.	Il tirocinio formativo	» 64
2.2.3.	Il tirocinio di pre-inserimento	» 65
2.3.	Le dimensioni dell'esperienza	» 66

## **Parte II**

### **Il processo di apprendimento**

<b>3.</b>	<b>Il progetto di tirocinio</b>	» 73
3.1.	La progettazione	» 73
3.1.1.	Il contesto socio-economico	» 74
3.1.2.	Le motivazioni e le finalità	» 79
3.1.3.	I destinatari	» 80
3.1.4.	La descrizione e l'articolazione generale del progetto	» 81
3.1.5.	La descrizione analitica	» 82
3.1.6.	Il budget economico	» 90
3.2.	Convenzione e progetto formativo e di orientamento	» 92
<b>4.</b>	<b>Lo sviluppo delle competenze</b>	» 101
4.1.	Le fasi di tirocinio	» 101
4.2.	Le competenze	» 103
4.2.1.	Le competenze di base	» 106
4.2.2.	Le competenze trasversali	» 109
4.2.3.	Le competenze tecnico-professionali	» 112
4.3.	Gli esempi	» 116

## **Parte III**

### **Il monitoraggio e la valutazione**

<b>5. La funzione tutor</b>	pag. 133
5.1. La tutorship	» 133
5.1.1. Gli obiettivi	» 140
5.2. I colloqui	» 142
5.3. La formazione dei tutor	» 147
5.4. Il monitoraggio	» 156
<b>6. Gli strumenti</b>	» 169
6.1. Indice degli strumenti	» 169
6.2. Gli strumenti a uso del tutor didattico-organizzativo	» 174
1. Scheda di raccolta della disponibilità aziendale a ospitare tirocinanti	» 174
2. Scheda di osservazione iniziale nella fase ricerca azienda	» 176
3. Scheda di analisi dell'azienda	» 177
4. Griglia di analisi per l'individuazione dei processi aziendali	» 178
5. Griglia di analisi per l'individuazione delle competenze	» 180
6. Visita-osservazione in fase di monitoraggio. Il taccuino del formatore	» 181
7. Visita periodica aziendale	» 184
8. Scheda di rilevazione della visita in azienda	» 186
9. Indicatori	» 188
10. Griglia di analisi per la formazione integrativa	» 189
11. Scheda colloqui	» 190
12. Griglia per i colloqui	» 191
13. Traccia per il colloquio finale	» 192
14. Scheda descrittiva della prova finale	» 193
15. Sintesi degli interventi	» 194
6.3. Gli strumenti a uso del tirocinante	» 196
16. Scheda di raccolta della richiesta di tirocinio	» 196
17. Patto formativo	» 198

18. Piano formativo individualizzato (PFI)	pag. 200
19. Diario giornaliero	» 203
20. Diario settimanale	» 207
21. Diario mensile	» 210
22. Schede di autovalutazione e valutazione	» 212
23. Alcuni momenti della mia esperienza	» 215
24. Punti che contribuiscono a definire/ridefinire il sé professionale	» 217
25. Verifica degli obiettivi di tirocinio	» 217
26. Verifica finale degli obiettivi di tirocinio	» 218
27. Registro/foglio presenze	» 219
28. Il progetto professionale	» 220
<b>Conclusioni</b>	» 223
Scenari	» 223
Analisi delle pratiche aziendali	» 223
La prospettiva culturale	» 224
A proposito del ruolo del tutor	» 225
A proposito dell'analisi aziendale	» 226
A proposito del percorso individualizzato	» 227
A proposito dell'apprendimento	» 228
<b>Bibliografia</b>	» 231

## Introduzione

Quando ho iniziato a occuparmi di tirocini nel 1996 all'interno di percorsi di formazione professionale, il quadro normativo era piuttosto diverso dall'attuale: esistevano una serie di decreti legge che venivano periodicamente prorogati il cui merito era di aver aperto la strada alle prime esperienze di alternanza formazione-lavoro. Sulla scia di quanto si realizzava già da tempo in altri Paesi europei, diventò possibile anche in Italia sperimentare una nuova modalità di insegnamento/apprendimento.

A partire dalla legge 196/1997 i tirocini formativi e di orientamento sono stati introdotti in maniera organica all'interno delle norme di promozione dell'occupazione e le disposizioni attuative precisate.

In quel primo periodo la mia preoccupazione, e quella del mio committente pubblico, era di sfruttare al meglio la possibilità di generare apprendimento attraverso l'esperienza in azienda pervenendo a un modello operativo sufficientemente congruente e attenendosi a un quadro normativo non sempre chiaro e definito.

I giovani di cui mi occupavo stavano frequentando un corso di formazione triennale che si concludeva con il tirocinio. In quella collocazione conclusiva si giocavano due carte: quella della manifestazione delle acquisizioni sviluppate nel frattempo; quella dell'acquisizione di competenze connesse a specifici ruoli professionali. Dalla partita dipendeva il senso pieno del percorso formativo, laddove la carta delle competenze acquisite risultava spendibile e preziosa nel contesto di lavoro e la carta delle nuove competenze rilanciava nuovi apprendimenti e un nuovo impegno nell'ultima tappa del percorso formativo. Al contempo il giovane esplorava il proprio potenziale e le sue capacità in contesto produttivo.

Il tirocinio prevedeva una serie di rientri in formazione che consentiva di passare dalla dimensione individuale (il progetto di tirocinio) a quella di gruppo (l'aula) e di condividere le singole storie che si stavano formando e le soluzioni lavorative sperimentate nei diversi contesti. I

rientri diventavano un potente traino motivazionale verso ulteriori apprendimenti e verso il lavoro.

Allora avevo a disposizione le teorie e i modelli di apprendimento e alcune esperienze realizzate in precedenza e documentate, anche se in prevalenza si trattava di *stage* rivolti a studenti della scuola superiore e dunque con caratteristiche peculiari.

Avevo a disposizione anche l'esperienza di alcune aziende ospitanti abituate a introdurre al lavoro giovani apprendisti, ma mi rendevo conto che questa consuetudine poteva avere anche un risvolto problematico. Il ruolo di tutor aziendale richiedeva all'azienda un atteggiamento e una relazione nuova, connessa con il percorso formativo. Era necessaria una disponibilità sia in termini di incontri (per definire il progetto, le fasi, i controlli, i confronti), sia di disponibilità mentale a praticare una riflessione sistematica sui perché e sui come dell'esperienza oltre che sul risultato finale (la prestazione del tirocinante). In alcuni casi il saper cambiare impostazioni radicate nell'approccio con il giovane ha richiesto un certo sforzo dell'azienda e anche mio (avevo il ruolo di coordinatore di progetto) e dei tutor di tirocinio coinvolti. La mancanza di vincoli di assunzione al termine del tirocinio, da un lato liberava l'azienda, ma dall'altro la costringeva a muoversi su un piano di allargamento delle possibilità di apprendimento offerte al giovane per andare oltre un insegnamento strumentale a esigenze interne.

Di fatto il contesto aziendale nel momento in cui diventava contesto di apprendimento (o per lo meno si trasformava da contesto non formale di apprendimento a contesto formale) mutava per effetto della relazione con l'ente promotore e con il percorso formativo seguito dal giovane tirocinante.

Al di là di quanto avevo a disposizione, in quella prima esperienza ho agito provando, verificando, correggendo e ricostruendo continuamente il modello che mi ero immaginata; sicuramente facendo alcuni errori. Devo dire che ancora oggi, che i tirocini hanno una diffusione massiccia, che le pratiche si sono consolidate e il quadro normativo è divenuto più chiaro, le possibilità di errore restano molte e forse si sono aggiunte nuove insidie (vedi par. 1.2).

Il testo affronta sia le problematiche formative e orientative della gestione dei tirocini sia gli aspetti burocratici e di gestione organizzativa.

Il tutor definito nella normativa "tutore con responsabilità didattico-organizzative" nella realtà può assumere una funzione prevalentemente organizzativa e formale centrando la sua attenzione sugli aspetti di adempimento della norma oppure una funzione prevalentemente didattica che

supporta il tirocinante nello sviluppo degli apprendimenti e l'azienda nella sua azione formativa. Dal mio punto di vista il tutor deve governare bene entrambi gli aspetti perché è solo assumendo una logica formativa che trovano pieno significato le norme di legge e governare bene gli aspetti burocratici consente di definire con maggiore chiarezza il quadro delle relazioni tra i diversi soggetti e quindi di porre le basi per interazioni fruttuose. Il tutor quindi deve avere molteplici competenze in cui emergono quelle di progettazione, monitoraggio, gestione e valutazione dell'esperienza formativa.

Il libro è organizzato in tre Parti. Nella Parte I vengono presentati il quadro normativo e le peculiarità del tirocinio. Nella Parte II si assume la progettazione quale azione centrale nel promuovere il processo di apprendimento. Nella Parte III si presentano linee metodologiche per il monitoraggio e la valutazione corredate da esempi di strumenti a uso dei tutor e dei tirocinanti. Gli strumenti, allo stesso tempo testimonianza e proposta, sono da considerare documenti *in progress* da adattare ai contesti diversi.

Il libro è dotato di un *allegato online*, consultabile presso la Biblioteca Multimediale dell'editore FrancoAngeli, che consente di accedere alla normativa principale citata nel testo.

Ringrazio Pier Luigi Amietta, che ha dedicato il suo tempo e la sua attenzione alla lettura del manoscritto, Lorenza Ventosi, per aver letto la cornice normativa e fornito utili osservazioni, e Benedetta Caccia, che è intervenuta con competenza e pazienza nella preparazione del volume.

Un pensiero inoltre ai tanti tirocinanti che mi hanno consentito di rileggere le pratiche professionali alla luce della loro esperienza.



**Parte I**

**Cornice normativa e formativa**



# 1. Origini e sviluppo del tirocinio

## 1.1. Evoluzione normativa

In questi anni abbiamo maturato l'impressione che le iniziative di tirocinio siano state sempre presenti nei nostri enti di formazione, nelle nostre università e nelle nostre aziende; la loro diffusione ha reso automatici tra i formatori alcuni passaggi e pratiche su cui non ci si interroga più molto; ma in base a che cosa possiamo realizzare delle iniziative di tirocinio, chi può realizzarle, quando, come, ponendo attenzione a cosa? Le risposte a queste domande si trovano in parte nella normativa vigente, in ciò che attiene agli aspetti formali e in parte nell'esperienza degli stessi formatori che si sono impegnati negli anni a rendere tangibili attraverso pratiche coerenti le finalità formative e orientative enunciate nella norma.

Il testo cerca di mettere in luce entrambi gli aspetti e rimanda agli allegati on-line per la consultazione della normativa principale citata.

Sebbene tradizionalmente si faccia riferimento alla legge 196/1997 per decretare la nascita dei tirocini, già la legge quadro in materia di formazione professionale (legge 21 dicembre 1978, n. 845) all'art. 15 sanciva "Le istituzioni di cui all'articolo 5 operanti nella formazione professionale possono stipulare convenzioni con le imprese per l'effettuazione presso di esse di periodi di tirocinio pratico e di esperienza in particolari impianti e macchinari o in specifici processi di produzione oppure per applicare sistemi di alternanza tra studio ed esperienza di lavoro. Le regioni, nel regolare la materia, stabiliscono le modalità per la determinazione degli oneri a carico delle istituzioni per le attività formative di cui al comma precedente e assicurano la completa copertura degli allievi dai rischi di infortunio. Le attività formative di cui al primo comma sono finalizzate all'apprendimento e non a scopi di produzione aziendale".

Da allora in Italia si è sviluppato un lungo percorso legislativo che ne-

gli anni Novanta ha visto importanti passaggi<sup>1</sup>, ha prodotto una discreta diffusione delle esperienze di tirocinio e complessivamente ha recepito l'evoluzione del concetto di alternanza tra scuola e lavoro quale principio didattico-educativo<sup>2</sup> portando alla generalizzazione del tirocinio sull'esempio di altri Paesi europei.

In questa evoluzione la legge 196 segna un importante traguardo dando un nuovo orientamento alle politiche di promozione dell'occupazione e alla formazione professionale (art. 18), individuando nei tirocini formativi e di orientamento gli strumenti della formazione in alternanza. Con il regolamento di attuazione dei tirocini dell'anno successivo si giungerà all'abrogazione dell'art. 15 della legge 845.

**La legge del 24 giugno 1997, n. 196** "Norme in materia di promozione dell'occupazione" all'art. 17 (Riordino della formazione professionale) preannunciava un ampio processo di riforma della disciplina in materia di formazione professionale definendo una serie di principi e criteri generali atti a orientare le norme successive. Tra questi, per realizzare il raccordo tra formazione e lavoro, valorizzare l'orientamento e favorire un primo contatto dei giovani con le imprese, trovavano spazio diversi interventi formativi anche attraverso il ricorso generalizzato allo *stage*.

È l'art. 18 "Tirocini formativi e di orientamento" che, riprendendo alcuni contenuti fissati in precedenti decreti-legge non convertiti, introduce le iniziative di "tirocini pratici e stage" quali strumenti per la realizzazione di momenti di alternanza tra studio e lavoro e per agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza del mondo del lavoro, dettando una serie di principi e criteri generali che saranno ricalcati nel decreto di regolamentazione successivo.

**Il Decreto ministeriale 142 del 25 marzo 1998** (Regolamento recante norme di attuazione dei principi e dei criteri di cui all'art. 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196, sui tirocini formativi e di orientamento) indica concretamente chi può attivare i tirocini, con quali modalità e quali tempi, quali sono i soggetti che possono avvantaggiarsene e le caratteristiche dimensionali delle aziende ospitanti. Accanto ad altre indicazioni tecniche (assicurazioni ecc.) il decreto evidenzia la necessità di procedere alla sti-

<sup>1</sup> Gli accordi tra le parti sociali a partire da quello interconfederale del 1992 sulla formazione professionale fino al Patto per il lavoro del 24 settembre 1996; la legge 236/1993 e in particolare l'art. 9, commi 14-18, restato in vigore fino al DM 142/1998; il DL 1° ottobre 1996, n. 511.

<sup>2</sup> Per approfondimenti si veda Bassi e Capone (2003).

pula di convenzione e progetto formativo secondo gli schemi presentati e di nominare un tutor didattico-organizzativo. A mio avviso, è in particolare in queste ultime specifiche che si condensa la valenza formativa dello strumento. Andiamo con ordine.

1. Il tirocinio è uno strumento di alternanza tra studio e lavoro collocato nell'ambito dei processi formativi che si propone di agevolare le scelte professionali attraverso la conoscenza del mondo del lavoro. Si tratta quindi di tirocini con valenza orientativa (favorire le scelte) e formativa (come lo studio) rivolti a soggetti in regola con l'assolvimento dell'obbligo scolastico. La normativa di riferimento sull'obbligo si è andata evolvendo dal 1998 e oggi possiamo dire che possono essere avviate a tirocinio le persone con 16 anni compiuti e 10 anni di frequenza scolastica<sup>3</sup>.

A partire da queste finalità i progetti di tirocinio specifici possono circoscrivere maggiormente gli scopi generali e contestualizzarli alla determinata situazione territoriale, formativa, settoriale in cui si collocano. Il quadro di finalità dei tirocini interni a un corso di laurea è evidentemente diverso da quello relativo a iniziative rivolte a disoccupati di lunga durata.

È da notare che il termine *stage* utilizzato nella legge 196 accanto a quello di tirocinio viene abbandonato nel regolamento in cui si parla sempre e solo di tirocini formativi e di orientamento.

2. Il tirocinio può essere svolto sia in aziende pubbliche sia private e non costituisce rapporto di lavoro. Questo significa che non scatta un'assunzione con accettazione dei relativi obblighi da parte di impresa e individuo, ma che il quadro degli obblighi reciproci è quello definito dalla convenzione e dall'allegato progetto formativo e di orientamento e governato dal tutor designato dal soggetto promotore, come precisato in seguito.

3. È definito un rapporto preciso tra il numero di dipendenti dell'azienda e il numero di tirocinanti ospitabili. Se l'azienda non ha dipendenti non può ospitare tirocinanti: questo limite è stato chiarito anche dalla successiva circolare ministeriale 15 luglio 1998, n. 92 (vedi par. 1.1.3).

L'azienda fino a 5 dipendenti può ospitare un tirocinante, tra i 6 e 19 dipendenti può ospitare al massimo 2 tirocinanti contemporaneamente, con più di 20 dipendenti può accogliere tirocinanti contemporaneamente entro il massimo del 10% dei propri dipendenti.

<sup>3</sup> Legge 26 dicembre 2006, n. 296, art. 1, comma 622. Decreto Ministero PI 22 agosto 2007, n. 139 "Regolamento recante norme in materia di adempimento dell'obbligo d'istruzione".

Il testo specifica che deve trattarsi di dipendenti a tempo indeterminato, dunque sono da escludere dal computo gli eventuali soci, i collaboratori a progetto, i dipendenti a tempo determinato e similari<sup>4</sup>.

Tabella 1 – Calcolo del numero di tirocinanti ospitabili in azienda in rapporto al numero di dipendenti

Numero tirocinanti	Numero dipendenti a tempo indeterminato
1	1-5
2	6-19
10% dei dipendenti	20 e oltre

4. È necessario identificare un ente promotore (o più enti tra loro associati) del tirocinio che deve avere precise caratteristiche. Si tratta di: Agenzie pubbliche per l'impiego, Centri per l'impiego e strutture analoghe individuate dalle leggi regionali; università e istituti che rilasciano titoli accademici; provveditorati agli studi; istituzioni scolastiche che rilasciano titoli di studio con valore legale; centri pubblici o a partecipazione pubblica di formazione professionale e/o di orientamento o in regime di convenzione con l'amministrazione regionale o provinciale competente o accreditati; comunità terapeutiche, enti ausiliari e cooperative sociali iscritti in specifici albi regionali; servizi di inserimento lavorativo per disabili gestiti da enti pubblici delegati dalla regione; inoltre possono essere autorizzate dalla regione altre istituzioni formative private senza scopo di lucro.

Come si vede il ventaglio di soggetti promotori pubblici e privati è piuttosto ampio e lascia intravedere attraverso la loro *mission* la tipologia di persone che possono usufruire dello strumento tirocinio: disoccupati e più in generale persone alla ricerca di lavoro o con necessità di orientamento, studenti universitari, studenti di scuola secondaria di secondo grado, corsisti della formazione professionale, soggetti disabili, in trattamento terapeutico o cosiddette fasce deboli.

Gli enti bilaterali e le associazioni sindacali dei lavoratori e datoriali sono citate quali soggetti che possono proporre ai soggetti promotori le iniziative di tirocinio, mentre le aziende sono escluse dal ruolo di promotore, poiché esse hanno una funzione propria e non sovrapponibile a quella del soggetto promotore. Ne emerge un riconoscimento parziale dell'azienda come soggetto formatore poiché condizionato da un quadro di garanzie governato da un soggetto che persegue finalità formative esplicite. Quadro di

<sup>4</sup> La regolamentazione regionale in alcuni casi ha introdotto delle modifiche. Vedi par 1.1.5.

garanzie necessario se si considera il tirocinante quale soggetto debole nella relazione con l'azienda. Gli enti che possono attivare i tirocini rappresentano quindi la terza componente, con ruolo di salvaguardia delle finalità del tirocinio e di interlocuzione privilegiata con le altre due componenti (tirocinante e azienda).

5. La funzione formativa dell'ente promotore non è particolarmente evidenziata, ma potremmo dire che è riconosciuta in modo implicito attraverso la declinazione di alcune delle modalità esecutive del tirocinio, in particolare l'individuazione di un tutore con responsabilità didattico-organizzative e la necessità di stendere un progetto formativo e di orientamento che contenga gli obiettivi e le modalità di svolgimento del tirocinio e l'eventuale raccordo con il percorso formativo entro cui si inserisce. Da quest'ultima precisazione emerge una distinzione tra tirocini che hanno una loro autosufficienza, indipendenti da percorsi formativi più ampi e tirocini che rappresentano un segmento di una formazione complessiva con cui devono mantenere una stretta relazione.

6. Le aziende ospitanti devono individuare il responsabile aziendale dell'inserimento del tirocinante, cosicché quest'ultimo ha a riferimento due soggetti principali, il tutor interno all'azienda e il tutor designato dal soggetto promotore.

7. È definita con chiarezza la documentazione da produrre per l'avvio del tirocinio: la convenzione con allegato il progetto formativo e di orientamento. Entrambi i documenti vanno sottoscritti dal soggetto promotore e dall'azienda. Lo schema del progetto formativo e di orientamento allegato al decreto prevede anche la firma per presa visione e accettazione del tirocinante. Nella mia esperienza gli enti promotori richiedono a quest'ultimo anche la firma sulla convenzione e nel caso di soggetti minorenni l'accompagnamento della firma dei genitori.

Il progetto formativo e di orientamento deve contenere oltre alla descrizione degli obiettivi e delle modalità di svolgimento, cui ho fatto prima riferimento, i nominativi del tutor dell'ente promotore e del tutore e responsabile aziendale, i riferimenti alle assicurazioni stipulate, la durata e il periodo di svolgimento e i tempi di presenza in azienda, il settore aziendale di riferimento, le strutture aziendali (stabilimenti, sedi, reparti, uffici) presso cui si svolge il tirocinio. Il decreto precisa che l'esperienza può interessare più settori operativi della stessa organizzazione lavorativa.

La struttura che promuove i tirocini, nel caso l'esperienza coinvolga