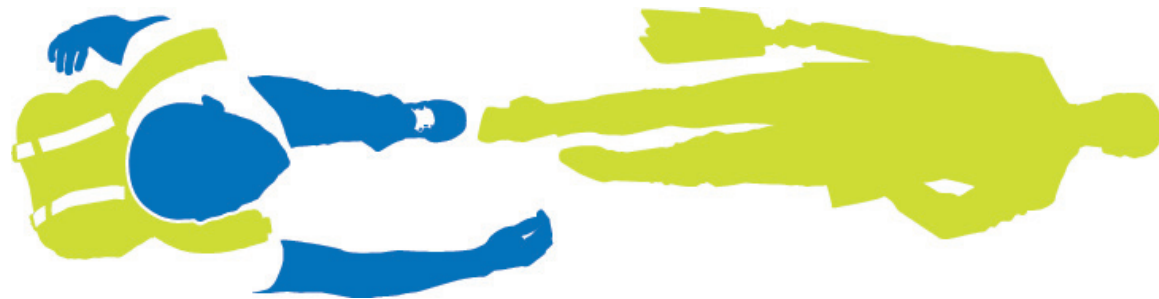


LA NOSTRA VIA DUALE – Rapporto di ricerca



# LA NOSTRA VIA DUALE



Monitoraggio della Sperimentazione del Sistema Duale degli Enti Forma e CONFAP  
Anno Formativo 2016-2017



**Testo e ricerca a cura di Noviter srl**

Gruppo di lavoro:

Eugenio Gotti, Sara Frontini, Eugenio Vite.

*Report chiuso il 23 ottobre 2017*



# Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>1 REPORT AT A GLANCE</b>	<b>2</b>
1.1 <i>Contesto</i>	2
1.2 <i>Obiettivi dell'indagine</i>	3
1.3 <i>Metodologia</i>	3
<b>2 IL CONTESTO DELLA SPERIMENTAZIONE</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Giovani, educazione, scuola e lavoro</i>	6
2.2 <i>La sperimentazione nazionale del sistema Duale</i>	8
2.3 <i>Diffusione regionale delle modalità formative (Alternanza Rafforzata, Apprendistato, IFS)</i>	8
<b>3 LE ATTIVITÀ REALIZZATE</b>	<b>12</b>
3.1 <i>Allievi coinvolti</i>	12
3.2 <i>Modalità formative e annualità</i>	13
3.3 <i>Tipologie di percorsi IeFP</i>	17
<b>4 IL RAPPORTO CON LE IMPRESE</b>	<b>19</b>
4.1 <i>Introduzione</i>	19
4.2 <i>Reclutamento degli allievi e matching con le aziende: modalità e strumenti</i>	20
4.3 <i>Il contatto con le imprese: modalità e strumenti</i>	23
4.4 <i>Dimensione e settore delle aziende contattate</i>	27
4.5 <i>Dal contatto al coinvolgimento: l'attivazione delle imprese</i>	30
4.6 <i>L'attivazione delle imprese (risposte positive e tasso di attivazione)</i>	31
4.7 <i>Co-progettare con le imprese e Tutorship</i>	35
<b>5 LA RELAZIONE CON LE ISTITUZIONI LOCALI ED I CORPI INTERMEDI</b>	<b>38</b>
5.1 <i>Le sinergie sul territorio</i>	38
<b>6 L'APPRENDISTATO DI PRIMO LIVELLO</b>	<b>41</b>
6.1 <i>Il contratto di apprendistato di I livello</i>	41
6.2 <i>Differenziazioni Regionali e di Settore</i>	42
6.3 <i>Materiali utilizzati per la contrattualizzazione e modalità organizzative</i>	44

6.4	<i>Criticità riscontrate</i>	45
6.5	<i>Tutorship nell'apprendistato</i>	49
<b>7</b>	<b>DIDATTICA E VALUTAZIONE</b>	<b>52</b>
7.1	<i>Orientamento e coinvolgimento degli allievi</i>	52
7.2	<i>Piano formativo</i>	54
7.3	<i>Valutazione allievi</i>	58
<b>8</b>	<b>LA VOCE DEGLI OPERATORI</b>	<b>63</b>
8.1	<i>Cosa serve per il successo della sperimentazione</i>	63
8.2	<i>Il significato della sperimentazione</i>	64
8.3	<i>Gli allievi e la sperimentazione</i>	65
8.4	<i>Soddisfazione dei soggetti coinvolti</i>	65
<b>9</b>	<b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b>	<b>68</b>
9.1	<i>Quali scenari evolutivi</i>	68
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>70</b>
<b>11</b>	<b>APPENDICE: L'ESPERIENZA DEGLI ENTI NAZIONALI</b>	<b>71</b>
11.1	<i>CIOFS/FP</i>	71
11.2	<i>CNOS-FAP</i>	79
11.3	<i>CSL</i>	86
11.4	<i>ENAC</i>	91
11.5	<i>ENDO-FAP</i>	96
11.6	<i>ENAIIP</i>	103
11.7	<i>ENGIM</i>	113
11.8	<i>SCUOLA CENTRALE FORMAZIONE</i>	118

---

## Introduzione

---

Gli enti di Confap e Forma hanno raccolto la sfida comune della nascita del sistema duale per la IeFP, sia attraverso l'attuazione dei percorsi formativi sui territori, sia con una azione di sistema a livello nazionale.

Sono 50 i CFP che da oltre un anno stanno collaborando direttamente alla riflessione condivisa per giungere a principi, criteri ed una comune cornice di intervento, per quella che si configura come una ulteriore e diversa modalità di realizzare la IeFP. Il sistema duale non va infatti a sostituire i corsi di IeFP, ma rappresenta una ulteriore modalità per la loro realizzazione, attraverso un maggior coinvolgimento dell'impresa, che si impegna direttamente nella formazione degli allievi. Infatti, il sistema duale integra organicamente formazione e lavoro dando agli allievi la possibilità di conseguire il titolo di studio attraverso l'apprendimento sul lavoro, *on the job*. Si tratta di operare nel solco dell'esperienza della IeFP e del modello *VET*, che rafforza la logica del metodo induttivo, della didattica per competenze, del compito di realtà, della dialettica costante tra azione e riflessione sull'azione, tra teoria e prassi.

Con la sperimentazione del sistema duale, viene potenziato il rapporto con le imprese, che diventano non più solo luoghi di accoglienza degli allievi per esperienze di tirocinio, ma veri e propri partner per la progettazione e la realizzazione congiunta dei percorsi formativi.

La riflessione a livello nazionale di Confap e Forma metterà a disposizione dei territori linee guida generali e di settore, perché è quanto mai utile mettere a punto una visione comune di intervento, ma anche strumenti operativi, che possano sostenere e facilitare gli interventi dei singoli CFP.

Sono infatti oltre 150 i CFP Confap e Forma coinvolti nella realizzazione dei primi corsi IeFP della sperimentazione duale nell'anno formativo 2016/2017.

Al termine del primo anno di attuazione dei percorsi formativi del duale la rete Confap e Forma, ha svolto la presente analisi dell'esperienza e dei risultati ottenuti.

I risultati di questa indagine mostrano come la sperimentazione non solo ha positivi riscontri, ma apre una riflessione sui possibili sviluppi conseguenti all'intensificazione del rapporto con il sistema delle imprese.

don Massimiliano Sabbadini

Presidente Confap

don Enrico Peretti

Coordinatore del Progetto  
*"La nostra via Duale"*

Paola Vacchina

Presidente Forma



*Il programma promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per la sperimentazione del sistema duale nei percorsi di Istruzione e formazione professionale regionali (IeFP) è stato introdotto con uno specifico Accordo approvato il 24 settembre 2015 in Conferenza Stato-Regioni. La sperimentazione intende rafforzare il raccordo tra sistema educativo e tessuto imprenditoriale, attraverso una condivisione della progettazione e realizzazione delle attività formative.*

*La sperimentazione è centrata sul sistema IeFP erogato dai Centri di formazione e rappresenta l'occasione per attuare un modello formativo integrato tra scuola e lavoro che favorisca, da un lato, la creazione di un rapporto continuativo e coerente tra IeFP e lavoro e, dall'altro, migliori la transizione scuola lavoro, riducendo il gap tra competenze acquisite in contesti formativi e competenze richieste dal tessuto produttivo.*

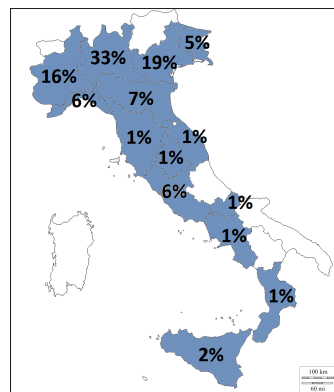
*Il presente report analizza l'esperienza dei Centri di Formazione degli Enti associati a CONFAP-FORMA che stanno partecipando alla sperimentazione.*

## 1.1 Contesto

Nell'ambito dell'IeFP, grazie all'Accordo Stato-Regioni del 24 settembre 2015, è stato introdotto il programma promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per la sperimentazione del Sistema Duale nei percorsi di Istruzione e formazione professionale (IeFP). La sperimentazione intende rafforzare una modalità “duale” di realizzazione dei percorsi, cioè di collaborazione tra i due soggetti ente di formazione ed impresa per progettare e realizzare congiuntamente le attività formative in una alternanza tra attività in impresa e presso l'ente di formazione.

Le diverse modalità attuative previste dalla sperimentazione sono:

- l'apprendistato per la qualifica, il diploma professionale e il certificato di specializzazione tecnica superiore, così come ridefinito dal Decreto Legislativo n. 81/2015;
- l'alternanza scuola-lavoro rafforzata con almeno 400 ore l'anno di apprendimento in situazione lavorativa;
- l'impresa formativa simulata (IFS), quale strumento propedeutico all'alternanza scuola lavoro o all'apprendistato, in particolare per gli studenti quattordicenni.



L'azione sperimentale, di durata biennale, è composta da due principali linee di intervento. La *Linea 1- Sviluppo e rafforzamento del sistema di placement dei CFP* prevede il coinvolgimento di Anpal Servizi che fornisce servizi di supporto o di rafforzamento alla costituzione di uffici di orientamento e placement presso i 300 centri di formazione selezionati dalla stessa. La *Linea 2 - Sostegno di percorsi di IeFP nell'ambito del Sistema Duale*, per la quale sono stati stanziati € 87 milioni annui assegnati alle Regioni, responsabili dell'attuazione territoriale. I protocolli bilaterali sottoscritti dal Ministero del Lavoro con ciascuna Regione, definiscono le modalità con cui realizzare i percorsi. Successivamente, ciascuna Regione nell'ambito della propria programmazione, ha avuto modo di attivare percorsi per studenti nelle diverse annualità della IeFP, dal primo al quarto anno, anche tramite percorsi modulari<sup>1</sup> o per il conseguimento del certificato di specializzazione tecnica superiore IFTS.

## 1.2 Obiettivi dell'indagine

Al termine del primo anno di attuazione dei percorsi formativi della Linea 2 realizzati nell'anno formativo 2016-2017, la rete CONFAP-FORMA ha voluto realizzare una immediata analisi dell'esperienza e dei risultati ottenuti dai propri CFP, per evidenziare quanto rilevato nei diversi contesti di riferimento, le modalità di attuazione e per fornire piste di lavoro per la prosecuzione dell'esperienza.

## 1.3 Metodologia

L'indagine è stata condotta nel mese di luglio 2017 tra i Centri di Formazione Professionale (CFP) della rete CONFAP-FORMA che hanno realizzato percorsi nell'ambito della Linea 2 della sperimentazione del sistema duale.

I CFP rispondenti sono 148, distribuiti in 14 Regioni italiane (Piemonte, Liguria, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Molise, Campania, Calabria, Sicilia) denotando una prevalenza di rispondenti

<sup>1</sup> Per percorsi modulari si intendono i "corsi modulari per la qualificazione e riqualificazione" previsti al punto 6 dall'Accordo Stato-Regione "Azioni di Accompagnamento, di sviluppo e rafforzamento del Sistema Duale nell'ambito dell'Istruzione e Formazione Professionale" del 24 settembre 2015;

nelle Regioni settentrionali, in particolare in Lombardia, Veneto e Piemonte. Rispetto ai CFP contattati (153) il tasso di risposta è stato del 97%.

L'indagine è stata realizzata con metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), tramite un questionario strutturato con somministrazione online. Il questionario è composto da 94 domande, suddivise in quattro fasi che ripercorrono il processo di realizzazione dei percorsi formativi relativi alla sperimentazione del sistema duale. Nello specifico il questionario è così strutturato:

1. Fase preliminare
2. Fase iniziale
3. Fase di gestione
4. Fase di valutazione complessiva

### **Fase Preliminare**

Questa sezione del questionario è stata strutturata con l'obiettivo di comprendere come il CFP ha:

- strutturato le attività di progettazione dei percorsi formativi (solo come CFP, in collaborazione con le imprese, ecc.) e quali figure professionali ha coinvolto;
- selezionato gli studenti (tipologia di studenti, canali di *recruitment*, materiale utilizzato per la comunicazione, problematiche riscontrate, nr. di ragazzi in apprendistato e in alternanza);
- individuato le aziende (tipologie di aziende, settore, nr. aziende coinvolte, tipo di relazione tra CFP e aziende, presenza di imprese madrine, attività di coinvolgimento, aspetti motivazionali per il coinvolgimento, canale di contatto, materiale utilizzato, iniziative messe in campo, problematiche riscontrate, risorse impiegate, criteri e strumenti per il *matching*, attivazione di sinergie con altri attori).

### **Fase iniziale**

Questa sezione, invece, ha l'intento di analizzare gli aspetti iniziali che riguardano le prime attività di progettazione dei percorsi e nello specifico:

- gli aspetti *organizzativi* che caratterizzano la progettazione dei percorsi in modalità duale (centralità dell'allievo nel processo formativo, definizione del piano formativo tra imprese e CFP, modalità con cui l'allievo acquisisce saperi in contesti diversi, presenza del tutor aziendale e formativo e attività svolte, attività svolte dai formatori, utilizzo dell'IFS, nr. e tipologie di imprese madrine);
- gli aspetti di *contrattualizzazione* (nr. contratti sottoscritti, materiale utilizzato per la contrattualizzazione, problematiche riscontrate, ruolo dell'impresa, ruolo del tutor formativo, CCNL utilizzati).

### **Fase di gestione**

La fase relativa alla gestione dei percorsi invece è stata predisposta per esaminare:

- le *modalità organizzative* dei percorsi (organizzazione dei gruppi, difficoltà organizzative e burocratiche riscontrate, proposte di correttivi da apportare alla



progettazione regionale dei percorsi, impatto dell'organizzazione su metodologie didattiche);

- il *monitoraggio* (modalità di attuazione piano formativo, correttivi per non rispetto dei patti, gestione di aziende le cui attività non sono previste nei programmi formativi, criticità durante monitoraggio piani formativi);
- la *valutazione dell'allievo* (tipologia di supporto alle aziende per valutazione competenze, ricezione del giudizio dell'azienda, strutturazione esame finale nel rispetto delle disposizioni regionali, gestione del processo di integrazione tra assi culturali e ambito professionalizzante, gestione compiti riferiti agli assi culturali, attività educative di tipo civico, gestione del capolavoro, valutazione congiunta con le imprese, realizzazione del presidio organizzativo del CFP durante la valutazione, modalità di documentazione dell'azione formativa da parte dell'impresa, dal CFP, dagli allievi).

### **Fase di valutazione complessiva**

Questa sezione guarda all'esperienza nel suo complesso, mettendo in evidenza sia i risultati raggiunti in termini di miglioramento organizzativo (strumenti, coinvolgimento SAL, ecc.) sia in termini di soddisfazione dei soggetti coinvolti (imprese, studenti, famiglie, operatori).

A completamento dell'indagine online, inoltre, è stato chiesto a ogni Ente Nazionale di descrivere sinteticamente le proprie scelte e il proprio posizionamento in merito alla Sperimentazione nazionale del sistema duale, con riferimento alle fasi sopra presentate.

---

# 2

## IL CONTESTO DELLA SPERIMENTAZIONE

---



*Il presente capitolo ricostruisce il contesto in cui si inserisce la sperimentazione nazionale del sistema duale. Tale contesto è riconducibile da un lato al rapporto tra educazione, formazione e lavoro e dall'altro è determinato dalle diverse scelte di policy regionali.*

*Permane infatti una dialettica tra sistema nazionale e scelte regionali, tra coordinamento e frammentazione.*

### 2.1 Giovani, educazione, scuola e lavoro

La crisi economica ha reso drammaticamente evidente il gap tra i bisogni del mercato del lavoro e le competenze in possesso dei giovani. Permane il paradosso - evidenziato regolarmente dalle ricerche Eurostat - di come a fronte di 5,6 milioni di giovani europei disoccupati, il 36% delle imprese riporta difficoltà a reclutare personale qualificato. In tale contesto le politiche europee insistono nell'indicare un percorso di rafforzamento delle filiere educative professionalizzanti, nel rafforzare la partecipazione delle imprese al sistema educativo attraverso la promozione dell'apprendimento basato sul lavoro (*work-based learning – WBL*). Diverse ricerche (European Commission, 2013; ETF, 2013; Bliem, Petanovitsch, & Schmid, 2014) condotte a livello europeo dimostrano difatti che nei Paesi (Germania, Austria, Svizzera, Danimarca e Olanda) in cui il sistema duale è ben strutturato e l'apprendimento basato sul lavoro è parte integrante del sistema educativo, l'occupazione giovanile registra risultati migliori, soprattutto in rapporto alla disoccupazione generale. Inoltre, in questi Paesi i percorsi IeFP rappresentano una valida alternativa all'interno del sistema scolastico. Basti pensare che nel 2010, in pieni anni di crisi, quando il 20,9% dei giovani europei tra i 15 e i 24 anni erano disoccupati, in Austria e Germania questa percentuale era inferiore al 10% (EUROSTAT, 2012). Al contrario, invece, i più alti tassi di disoccupazione giovanile si registravano nei Paesi in

cui vi è una maggiore diffusione di un'istruzione secondaria superiore di tipo generale, come ad esempio Italia, Grecia, Spagna e Portogallo.

Uno studio comparato (Wallenborn & European Training Foundation, 2011) sugli esiti del mercato del lavoro per i diversi tipi di qualifiche in 12 Paesi Europei, ha rilevato che i giovani inseriti in percorsi di apprendistato hanno conseguito risultati occupazionali migliori rispetto ai coetanei che, allo stesso livello di qualifica, hanno frequentato percorsi formativi all'interno della scuola. Anche una ricerca Cedefop (2012) dimostra che lo status di lavoratori dei giovani europei di età compresa tra i 18 e i 24 anni era del 34,2% tra coloro che avevano frequentato un percorso di studi di tipo generale (licei), del 53,4% tra coloro che avevano frequentato un percorso di IeFP ordinario all'interno di un istituto formativo e del 78,3% tra i giovani che avevano frequentato un percorso di IeFP in modalità duale sia in apprendistato, sia in alternanza scuola-lavoro.

A livello europeo si sono delineate diverse raccomandazioni volte ai singoli Paesi per sviluppare sistemi di istruzione e formazione in cui vi sia una forte connessione con il tessuto produttivo e in cui l'apprendimento basato sul lavoro divenga parte integrante del sistema.

È dunque all'interno di uno scenario più vasto che si colloca il significativo processo di sviluppo e implementazione del cosiddetto Sistema Duale all'italiana. La sperimentazione italiana, da un lato ha determinato un rafforzamento della filiera IeFP erogata dai CFP, dall'altro ha rafforzato il legame tra CFP e tessuto produttivo aprendo allo sviluppo di nuove forme di alleanze con le aziende e quindi a nuovi modelli di intervento, che incrociano lo sviluppo delle politiche attive del lavoro. Ciò comporta un'attenta riflessione sull'evoluzione del ruolo e dell'identità degli Enti di formazione professionale, volta all'apertura a nuovi servizi, a nuove tipologie di utenza, alle ricadute in termini organizzativi del nuovo e più intenso rapporto avviato con il tessuto imprenditoriale, alla metodologia formativa centrata sul legame tra compito e soggetto. Tali tendenze fanno intravedere un possibile ruolo del CFP come partner strategico delle imprese per la ricerca, la prima formazione e lo sviluppo continuo del loro capitale umano.

D'altro lato, sul fronte delle politiche pubbliche, spesso è nei CFP che possiamo trovare un concreto raccordo tra prima formazione, politiche del lavoro e formazione continua, al servizio della persona, non sempre ugualmente integrate nelle linee di programmazione nazionale e regionale.

## 2.2 La sperimentazione nazionale del sistema Duale

Se la Linea 1 si è sviluppata nell'arco del 2016 da parte di Anpal Servizi, la programmazione regionale per la Linea 2 si è attivata per la realizzazione dei percorsi di norma per l'anno formativo 2016/2017.

All'inizio del 2017 su 19 Regioni, tranne Basilicata e Sardegna, le restanti 17 avevano emanato atti di indirizzo ad attuazione della sperimentazione. Come però evidenzia il Rapporto Inapp (2017), l'avvio dei percorsi non sempre corrisponde all'effettivo inizio delle attività formative. Ad esempio, in Puglia, sebbene l'avviso per l'avvio della sperimentazione sia stato emanato il 21 ottobre 2016, non è stato approvato nessun progetto in tempo per l'anno formativo 2016/2017. Nel caso della Sardegna risulta essere in fase di stesura l'atto di indirizzo che intende iniziare la sperimentazione entro il 2017, mentre la Basilicata sta programmando l'avviso per la presentazione di progetti di attuazione della sperimentazione duale nell'ambito dell'IfFP per l'anno formativo 2017/2018.

Sperimentazione del Sistema Duale



Tabella 1 - Regioni coinvolte nella sperimentazione del sistema duale

Regioni che hanno approvato modalità attuative Linea 2	Regioni che non hanno approvato modalità attuative Linea 2
Abruzzo; Calabria; Campania; Emilia Romagna; Friuli Venezia Giulia; Lazio; Liguria; Lombardia; Marche; Molise; Piemonte; Puglia; Sicilia; Toscana; Umbria; Valle d'Aosta; Veneto	Basilicata; Sardegna

## 2.3 Diffusione regionale delle modalità formative (Alternanza Rafforzata, Apprendistato, IFS)

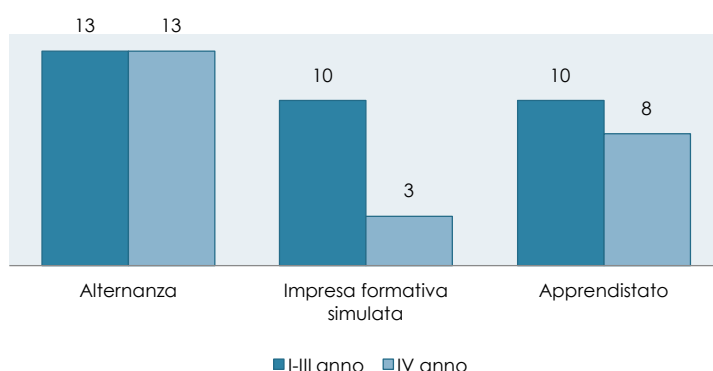
La Tabella sottostante mostra come le regioni abbiano attivato le attività formative in modalità diverse l'una dall'altra, in un mix di interventi che segnano le diverse opzioni territoriali, nel quale non si vede un coordinamento o un disegno comune.

Tabella 2 – Dettaglio delle modalità attuative previste dalle Regioni

Regioni	leFP I-III anno			leFP IV anno		
	Alternanza rafforzata	Impresa formativa simulata	Apprendistato	Alternanza rafforzata	Impresa formativa simulata	Apprendistato
Abruzzo	X			X		
Calabria	X	X	X			
Campania	X	X	X			
Emilia Romagna				X		
Friuli Venezia Giulia	X	X	X	X		X
Lazio	X		X	X		X
Liguria	X		X	X		X
Lombardia	X	X (solo disabili)	X	X		X
Marche	X	X	X	X	X	X
Molise	X			X		
Piemonte	X	X	X	X		X
Puglia				X	X	X
Sicilia	X	X		X		
Toscana	X					
Umbria		X				
Valle D'Aosta	X	X	X	X		
Veneto		X	X	X	X	X
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

La figura 1 ci mostra come risulti prevalente la modalità dell'Alternanza Rafforzata, sia nel triennio che nel IV anno, seguita dall'apprendistato, prevista più nel triennio che al IV anno. Anche l'impresa formativa simulata è utilizzata soprattutto nel triennio, confermando come tale modalità formativa rappresenti un'esperienza mediata di lavoro che può essere considerata come propedeutica ad alternanza e apprendistato.

Figura 1 – Modalità formative previste dalle programmazioni regionali, totali per triennio e IV anni

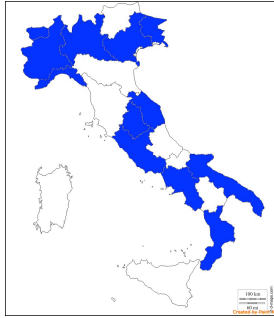


Dal punto di vista territoriale, le tre modalità formative sono distribuite in modo non omogeneo nelle diverse regioni che hanno preso parte alla Sperimentazione. In tal senso, si nota una prevalenza di regioni che prevedono l'alternanza e un numero più basso di regioni che prevedono l'Impresa formativa simulata (figura 4) e Apprendistato per triennio e IV anni (figura 5). In conclusione si può affermare che sebbene ci sia una generale diffusione dell'alternanza rafforzata, sembra comunque confermata una programmazione frammentata ed un mancato coordinamento tra le regioni. Tale contesto evidenzia l'utilità di istituire quella cabina di regia prevista dall'Accordo Stato-Regioni del 24 settembre 2015, "al fine di favorire soluzioni condivise" e "per dare impulso alle azioni di accompagnamento, sviluppo e rafforzamento del sistema duale".

Figura 2 - Diffusione regionale dell'Alternanza Rafforzata



*Figura 3 - Diffusione regionale dell'Apprendistato I livello*



*Figura 4 - Diffusione regionale dell'Impresa Formativa Simulata*



# 3

## LE ATTIVITÀ REALIZZATE



Si presenta una panoramica degli allievi coinvolti nella sperimentazione del sistema duale dai CFP campione degli Enti CONFAP-FORMA.

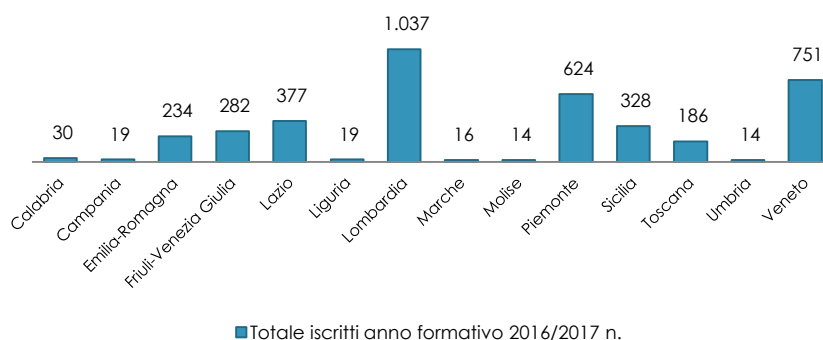
Un maggiore dettaglio è fornito dalla distribuzione degli allievi per annualità e per modalità formativa.

È possibile parlare di annualità e/o modalità formative prevalenti? Anche rispetto ai percorsi, è possibile individuare una tendenza verso alcune qualifiche/diplomi?

### 3.1 Allievi coinvolti

Gli allievi appartenenti agli Enti CONFAP-FORMA coinvolti nella Sperimentazione Duale nell'anno formativo 2016/2017 sono stati **3.931**. Dal punto di vista della distribuzione regionale, si nota una netta concentrazione di allievi coinvolti nelle regioni settentrionali, in particolare in Lombardia (26%), Veneto (19%) e Piemonte (16%). Tale composizione territoriale rispecchia, nelle proporzioni, la composizione dei CFP rispondenti riportata nella nota metodologica.

Figura 6 - Distribuzione degli allievi per Regione

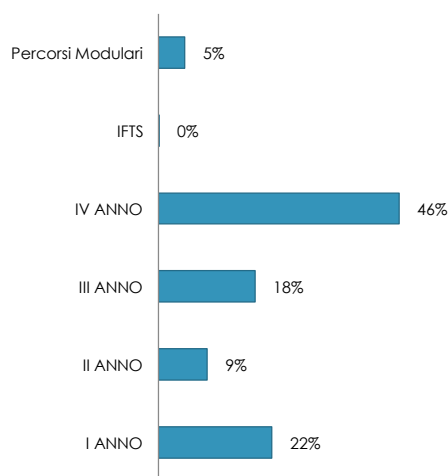




Guardando al numero di allievi coinvolti per annualità (Figura 5), si osserva da subito una netta prevalenza dei IV anni. Rispetto al dato nazionale complessivo, si segnala infatti un maggiore peso dei IV anni rispetto al triennio. Questo aspetto è di rilievo in quanto evidenzia come la sperimentazione sia stata l'occasione per molte Regioni di completare la filiera formativa introducendo i IV anni (es. Emilia-Romagna, Liguria). Inoltre, in alcuni contesti regionali ha aperto agli Enti l'accesso ai percorsi IeFP laddove era presente solo la IeFP in modalità sussidiaria (es. Toscana, Campania).

Per quanto riguarda invece il numero di studenti appartenenti a percorsi IFTS si registrano solo in Regione Lombardia, mentre vi è una limitata presenza di percorsi modulari (5% a fronte dell'8% registrato da Inapp sulla totalità dei CFP).

Figura 5 - Numero di allievi coinvolti per annualità

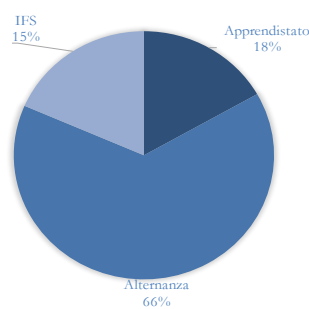


### 3.2 Modalità formative e annualità

Dai dati a disposizione è possibile inoltre fornire una panoramica dei giovani coinvolti anche in relazione alle modalità operative e alle diverse annualità (figura 6).

Figura 6 - Allievi per modalità formativa

Come precedentemente affermato si osserva un'elevata concentrazione di allievi nel IV anno, soprattutto in alternanza rafforzata.



Anche l'apprendistato è concentrato tra il III e il IV anno. Tale concentrazione verso la conclusione della filiera formativa verticale è riconducibile per certi versi all'età dell'allievo e dunque a una maggiore maturità o alla precedente conoscenza tra impresa, CFP ed allievo stesso. Significativo è il numero di apprendisti che rappresentano una parte importante del totale, circa il 18% a fronte del 7% a livello nazionale registrato dal rapporto Inapp (2017). L'impresa formativa simulata (tabella 5), che pesa per il 15% degli allievi, è concentrata nel I anno, coerente con l'Accordo nazionale che la considera un intervento preliminare alle altre modalità formative.

Nelle Tabelle sottostanti si riportano le ripartizioni regionali degli allievi coinvolti in alternanza (Tabella 3), in apprendistato (Tabella 4) e in imprese formative simulate (Tabella 5) nelle diverse annualità.

Tabella 3 - Allievi in Alternanza Rafforzata per annualità

Regione	I anno n.	II anno n.	III anno n.	IV anno n.	Percorsi IFTS n.	Percorsi modulari n.	Totale per Regione
Calabria	30	-	-	-	-	-	30
Campania	-	-	-	-	-	-	-
Emilia-Romagna	-	25	-	38	-	1	64
Friuli-Venezia Giulia	-	-	49	61	-	-	110
Lazio	-	-	-	178	-	-	178
Liguria	-	-	1	10	-	-	11
Lombardia	4	227	45	215	-	-	491
Marche	-	-	-	-	-	-	-
Molise	14	-	-	-	-	-	14
Piemonte	-	-	-	161	-	-	161
Puglia	-	-	-	-	-	-	-
Sicilia	-	-	226	-	-	-	226
Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-
Veneto	-	-	-	372	-	-	372
<b>Totale</b>	<b>48</b>	<b>252</b>	<b>321</b>	<b>1.035</b>	-	<b>1</b>	<b>1.657</b>

Tabella 4 - Allievi in Apprendistato per annualità

Regione	I anno n.	II anno n.	III anno n.	IV anno n.	Percorsi IFTS n.	Percorsi modulari n.	Totale per Regione
Calabria	-	-	-	-	-	-	-
Campania	-	-	-	-	-	-	-
Emilia-Romagna	-	1	-	-	-	-	1
Friuli-Venezia Giulia	-	-	6	1	-	-	7
Lazio	-	-	-	49	-	-	49
Liguria	-	1	-	-	-	-	1
Lombardia	2	12	117	144	2	-	277
Marche	-	2	-	6	-	-	8
Molise	-	-	-	-	-	-	-
Piemonte	3	-	-	32	-	-	35
Puglia	-	-	-	-	-	-	-
Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-
Veneto	-	-	-	52	-	-	52
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>123</b>	<b>284</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>430</b>

Tabella 5 - Allievi in Impresa Formativa Simulata per annualità

Regione	I anno n.	II anno n.	III anno n.	IV anno n.	Percorsi IFTS n.	Percorsi modulari n.	Totali per Regione
Calabria	-	-	-	-	-	-	-
Campania	19	-	-	-	-	-	19
Friuli-Venezia Giulia	25	25	-	-	-	-	50
Lazio	-	-	-	-	-	-	-
Lombardia	-	2	22	-	-	-	24
Marche	15	-	-	-	-	-	15
Molise	-	-	-	-	-	-	-
Piemonte	163	-	-	-	-	-	163
Puglia	-	-	-	-	-	-	-
Sicilia	99	-	-	-	-	-	99
Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-
Veneto	103	-	-	-	-	-	103
<b>Totale</b>	<b>424</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	-	-	-	<b>473</b>

### 3.3 Tipologie di percorsi IeFP

Il “XIV Rapporto di Monitoraggio delle Azioni Formative Realizzate nell’Ambito del Diritto-Dovere” (ISFOL, 2016) sugli iscritti per tipologie di percorsi mette in evidenza come nell’a.f. 2014-2015 la qualifica con maggior numero di allievi a livello nazionale sia l’operatore della ristorazione (99.780 iscritti) seguito dall’operatore del benessere (37.182 iscritti) e dall’operatore elettrico (24.709). Le medesime tre qualifiche si collocano ai primi posti anche all’interno del sistema duale, registrando una prevalenza di attivazioni di percorsi triennali di operatore del benessere (39%), operatore della ristorazione (20%) e l’operatore elettrico (7%). Nella sperimentazione duale, la presenza di un numero maggiore di allievi in percorsi di operatore del benessere, invertendo la tendenza nazionale, riflette però quanto delineato nel rapporto ISFOL che, da un’attenta analisi del dato che differenzia tra Istituti Formativi e Scuole, sottolinea come l’ambito del benessere sia quello con il maggior numero di iscritti provenienti dagli Istituti Formativi, mentre la ristorazione è scelta principalmente in ambito scolastico. La differenza è radicata nel contesto educativo-formativo di riferimento in cui la scuola ha consolidato esperienza nel campo della ristorazione attraverso gli istituti professionali di stato, mentre il benessere risulta appannaggio delle Istituzioni Formative non trovando un corrispettivo all’interno degli indirizzi scolastici.

Con riferimento ai percorsi di IV anno invece, a differenza da quanto emerso dal Rapporto ISFOL (ora INAPP) in cui si ritrova una corrispondenza quasi speculare con i percorsi triennali, si nota una concentrazione minore su determinati percorsi, risultando prevalenti quelli legati ai servizi d’impresa: il tecnico d’impresa (20%), seguito da tecnico di cucina (13%) e tecnico grafico (13%).

Figura 7 - Percorsi attivati, Triennio (compresi Modulari)

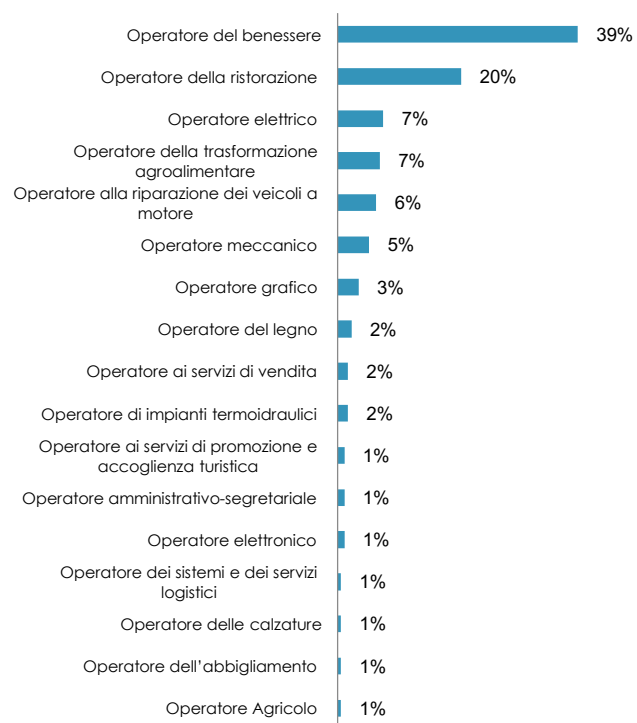
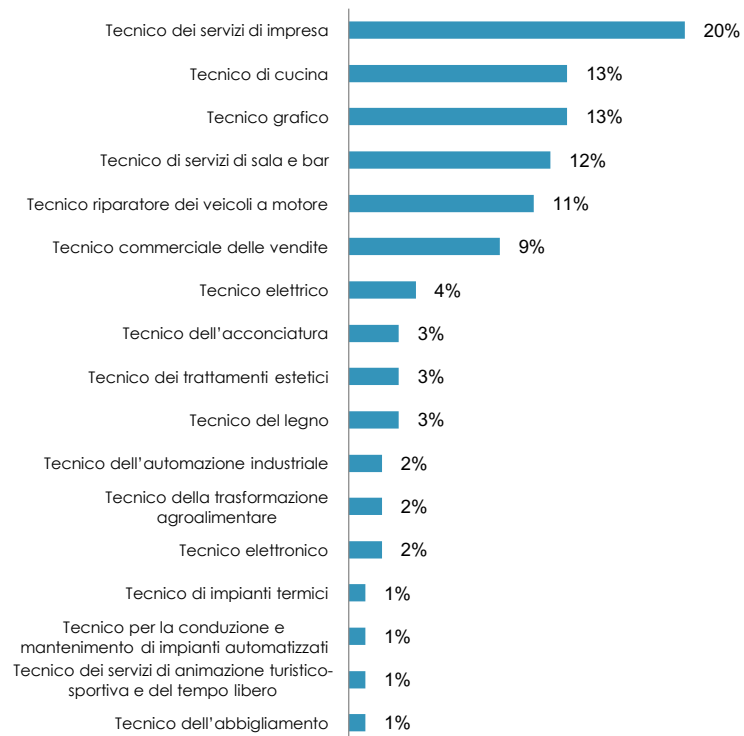


Figura 8 - Percorsi attivati, IV anni (compresi Modulari)



---

# 4

## IL RAPPORTO CON LE IMPRESE

---



*Nei sistemi IeFP la formazione per sua natura è strettamente collegata all'occupabilità, ancora di più questo vale per il Sistema Duale. Per tale motivo, i primi partner dei CFP sono le imprese.*

*Il capitolo approfondisce il tema del rapporto dei CFP con le imprese. Si fa riferimento alle modalità di contatto utilizzate dai CFP rispondenti e agli esiti in termini di attivazione delle imprese contattate.*

*Sullo sfondo è presente la riflessione più ampia della sperimentazione del sistema duale come opportunità per gli Enti e i propri CFP di impostare una propria strategia rivolta ai servizi per il lavoro.*

### 4.1 Introduzione

Il sistema duale necessita di un rapporto più intenso da parte del CFP con il sistema imprese, che non rappresenta più semplicemente il luogo del tirocinio curricolare durante i percorsi IeFP, ma un partner dalla progettazione alla realizzazione del percorso, con un coinvolgimento da parte del datore di lavoro ed il conseguente impegno contrattuale nel caso dell'apprendistato. Recenti evidenze dall'esperienza tedesca (Wenzelmann, Muehlemann, & Pfeifer, 2017) suggeriscono che il Sistema Duale, soprattutto nella forma dell'apprendistato, influenza positivamente i processi e costi delle fasi di reclutamento, soprattutto in contesti in cui i datori di lavoro sono alla ricerca di lavoratori con livelli intermedi di qualifica. Il Sistema Duale, in un modello maturo, rappresenta dunque un'occasione di vantaggio per i datori di lavoro. Tuttavia, l'Italia è all'inizio del proprio cammino verso un Sistema Duale e sono molto

ridotte la conoscenza, la diffusione di tale strumento ed in generale un coinvolgimento diretto dell'impresa nella realizzazione delle attività formative.

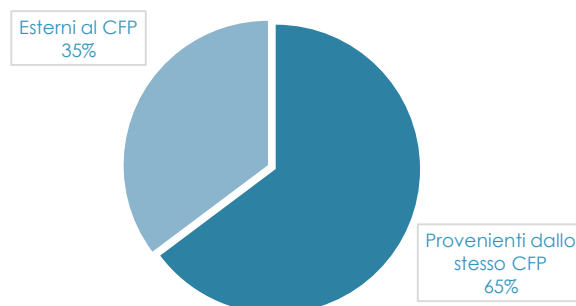
In questo capitolo si porranno in evidenza gli aspetti legati al rapporto tra CFP ed imprese, partendo da un esame delle modalità di reclutamento degli allievi da coinvolgere in percorsi duali, dal contatto con le imprese e gli strumenti impiegati, fino al ruolo che l'azienda ha svolto nella co-progettazione e nella realizzazione dei percorsi formativi.

## 4.2 Reclutamento degli allievi e matching con le aziende: modalità e strumenti

I numeri e le tendenze riportate nel Capitolo 3 rappresentano un risultato positivo correlato all'applicazione di modalità e strumenti efficaci che hanno permesso il coinvolgimento di un numero significativo di allievi. In questo senso, i dati a disposizione restituiscono un quadro di notevole interesse in merito ad iniziative, canali e allargamento della platea di allievi.

La prima questione d'interesse è come il sistema duale, nella maggioranza dei casi, abbia rappresentato una modalità di continuazione dei percorsi da parte degli allievi dalla qualifica al diploma professionale proprio in una logica di filiera professionale. Questo aspetto risulta importante anche dal lato aziende in quanto ha facilitato, ad esempio, la contrattualizzazione in apprendistato di ragazzi precedentemente conosciuti grazie ad attività di tirocinio curriculare svolte nel triennio.

Figura 9 - Provenienza degli allievi



Il dato sui canali utilizzati per il *recruitment* rispecchia per certi versi la composizione tra “nuovi” e “già” allievi del CFP. Nettamente prevalenti sono infatti le informazioni dirette a famiglie (80%) e allievi (72%). Tali canali, anche se non esclusivi, sono riconducibili a relazioni già esistenti tra allievi e famiglie e CFP. A questi si aggiunga anche il canale “orientamento” per gli allievi in uscita dal III anno.



Guardando invece ai canali orientati all'esterno, una buona parte di CFP intervistati ha utilizzato i colloqui realizzati per FIXO Linea 1 (53%), inoltre è ricorso all'utilizzo di social network (38%) e a più tradizionali Open Day (31%). Di minore impatto sono gli archivi interni (15%) e i canali "istituzionali" pubblici: orientamento scuole medie (9%) e Centri per l'Impiego (6%).

I canali maggiormente utilizzati (informazione a famiglie ed allievi) riflettono dunque quanto precedentemente affermato che il sistema duale sia stato un'opportunità di continuazione all'interno di un percorso in cui i principali attori coinvolti (cfp, allievo, famiglia e azienda) avessero già un rapporto pregresso. Da qui, conseguentemente, si comprendono il basso coinvolgimento dei centri per l'impiego.

Figura 10 - Canali utilizzati per il reclutamento degli allievi (risposta multipla possibile calcolo su rispondenti)

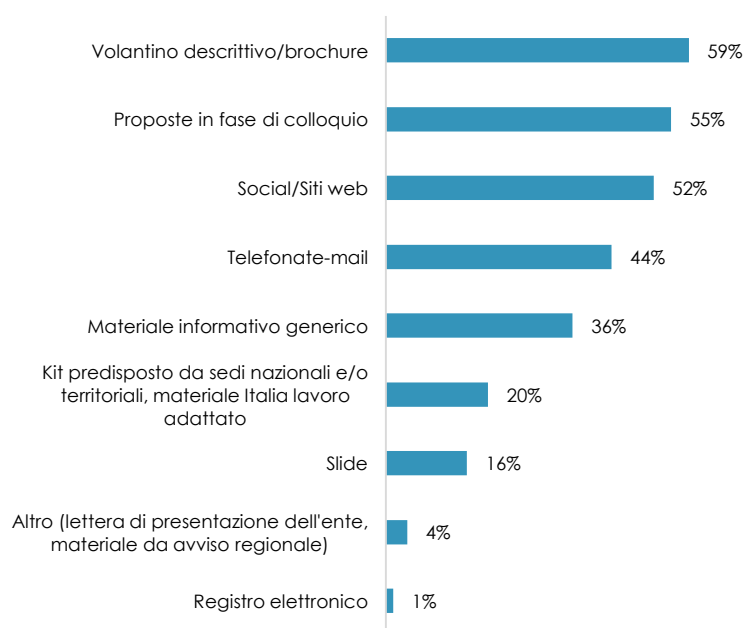


Per quanto riguarda invece i materiali utilizzati per il *recruitment* (Figura 11) i materiali a stampa quali volantini e brochure informative (59%) e le proposte in fase di colloquio (55%) sono gli strumenti più utilizzati. Significativo per il target di riferimento, invece, l'utilizzo di social network e siti web (52%). Anche telefonate ed email (44%) rappresentano una modalità altamente impiegata. Si registra, infine, anche un buon utilizzo del materiale predisposto dalle sedi nazionali e/o regionali degli Enti (20%) e di supporti informativi quali slide (16%).

Anche la lettura delle risposte relative ai materiali utilizzati rimanda dunque ad una realtà costituita in prevalenza di relazioni dirette e, il dato sulla provenienza degli allievi, rivela anche una certa stabilità di rapporto. Guardando pertanto alla Figura 11 sulla composizione tra strumenti, anche alla luce dei canali utilizzati, sembra delinearci uno stile in cui è sempre disponibile l'invito rivolto a una platea ampia (disponibilità di

volantini, utilizzo di social network, altro materiale informativo), per poi trasformarsi in contatto diretto.

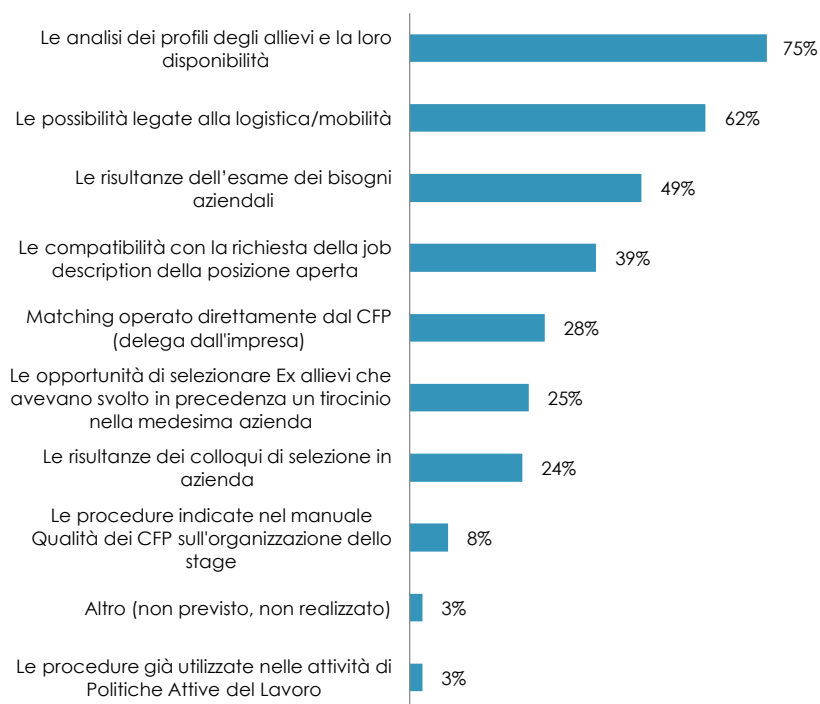
Figura 11 - Materiali utilizzati per il reclutamento degli allievi (risposta multipla possibile calcolo su rispondenti)



Un altro aspetto importante riguarda il matching tra alunni e imprese. Il 75% dei CFP dichiara che il matching è stato fatto sulla base dell'analisi dei profili degli allievi e loro disponibilità, seguito con il 62% da possibilità legate agli spostamenti degli allievi stessi. Questi dati mostrano come in un'ideale *asse formazione - lavoro* vi sia una preponderanza sul versante "formazione". Gli items posizionabili sul versante 'lavoro' occupano i restanti strumenti, rispettivamente "risultanza dell'esame dei bisogni aziendali" (49%), "compatibilità con la richiesta della job description dell'azienda" (39%), "risultanza dei colloqui in azienda" (24%). In fondo alla lista (3%), probabilmente per motivazioni

legate all'assenza di esperienza in tal senso, si posizionano le procedure già utilizzate in attività di Politiche Attive del Lavoro.

Figura 12 - Criteri e strumenti per il matching allievo-impresa (percentuale su rispondenti)



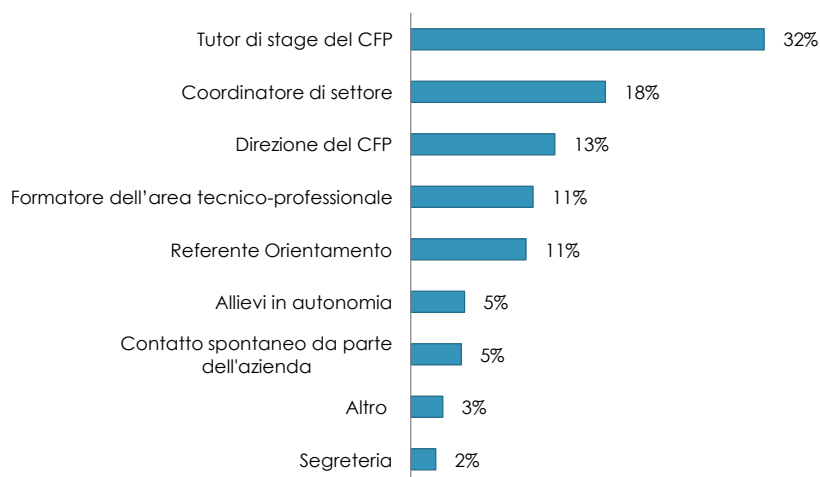
### 4.3 Il contatto con le imprese: modalità e strumenti

Guardando all'esperienza del rapporto con le imprese, emerge come i CFP siano naturalmente già aperti al tessuto territoriale, sia in termini di contatto e rapporto con le imprese sia come parte di reti sul territorio.

Il primo tipo di rapporto con le imprese si basa prevalentemente su forme di collaborazione da tempo attivate, in particolare attraverso i tirocini curricolari.

Tale informazione, confermata dai dati, mostra che la figura maggiormente coinvolta nel rapporto con le imprese (Figura 13), in relazione alle altre, è il tutor di stage del CFP (32%), seguito dal coordinatore di settore (18%) e dalla direzione del CFP (13%). Il dato, unito alle informazioni di carattere qualitativo fornite dagli enti, conferma la lettura delle relazioni consolidate quale canale privilegiato per il contatto con le imprese, così come avviene per il reclutamento degli allievi.

Figura 13 - Figure coinvolte nel contatto con le imprese (risposta multipla possibile, calcolo su totale risposte)

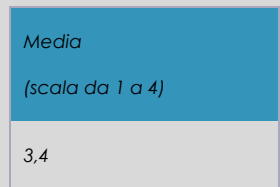


Nell'ottica di evoluzione precedentemente descritta sul ruolo degli Enti all'interno del sistema IeFP e del rapporto tra formazione, lavoro e Politiche Attive del Lavoro, questi dati offrono uno spunto di riflessione su come i CFP intervistati riflettano un modello in cui l'orientamento al lavoro presenta margini significativi di sviluppo e implementazione. Il box sottostante pone l'attenzione sul rapporto tra formazione e servizi al lavoro e di come la sperimentazione abbia incrementato un ripensamento del raccordo tra i due ambiti e la consapevolezza di come sia necessario definire e sviluppare un rapporto con l'area dedicata alle Politiche attive del Lavoro.

**BOX – Rapporto tra formazione e Servizi al Lavoro**

*La riflessione sul nesso "formazione-lavoro" può essere arricchita dalle risposte date dagli operatori in merito all'importanza che si ritiene abbia il settore Politiche Attive del Lavoro (denominato diversamente a seconda dell'ente) all'interno del CFP.*

*È interessante notare come gli operatori in rapporto all'importanza delle Politiche Attive del Lavoro si pongano su un livello molto alto: 3,4 su una scala da 1 a 4 e con una variabilità nelle risposte abbastanza limitata (deviazione standard: 0,71).*



*Emerge una consapevolezza diffusa nei CFP dell'importanza della istituzione o del rafforzamento dei servizi al lavoro, come attività trasversale ai diversi interventi formativi, principalmente per rafforzare la capacità di interazione con il sistema imprese.*

*Anche nel dettaglio regionale si registrano in generale medie alte, con regioni quali Campania, Toscana ed Umbria in cui i rispondenti si sono posizionati tutti sul valore massimo della scala (4).*

Regione	Media (scala da 1 a 4)
Campania	4
Emilia-Romagna	3,3
Friuli-Venezia Giulia	3,8
Lazio	3,3
Liguria	3,6
Lombardia	3,4
Marche	3
Molise	2
Piemonte	3,6
Sicilia	3,6
Toscana	4
Umbria	4
Veneto	3,2

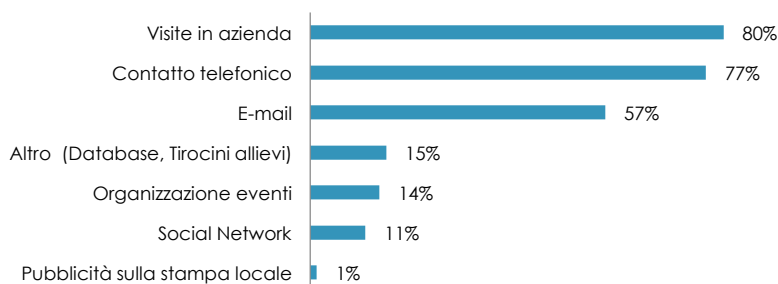
Se dunque il tutor formativo ha un ruolo chiave nella gestione del rapporto con le imprese, dai dati emerge che in genere i CFP hanno coinvolto mediamente due figure professionali per le attività di contatto con le aziende (33%), mentre fino a tre figure dedicate, si arriva a coprire tre quarti dei rispondenti (Tabella 6).

Tabella 6 - Figure interne al CFP impegnate nel contatto con le aziende, frequenze

Numero di figure interne al CFP impegnate nel contatto con le aziende	Percentuale	Percentuale cumulativa
1 figura	20	20
2 figure	33	54
3 figure	19	73
4 figure	14	87
5 figure	6	94
più di 5 figure	6	100
TOTALE	100	

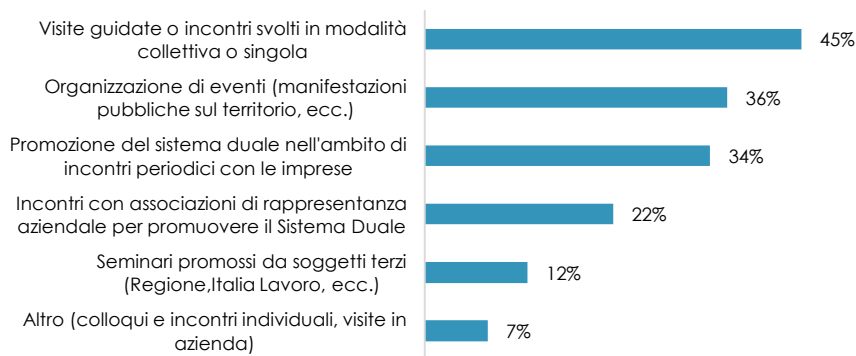
Tra i canali diffusamente utilizzati dai CFP (Figura 14) si trovano le visite in azienda e il contatto telefonico, con percentuali molto alte (rispettivamente 80% e 70%) per entrambe le opzioni. Tale dato conferma l'impronta fortemente relazionale che i CFP danno al contatto con le imprese. Tale impronta è da considerarsi in linea con l'assoluta prevalenza di piccole imprese ove il contatto, e il successivo rapporto, avviene generalmente direttamente con l'imprenditore. L'utilizzo di canali comunicativi, più adatti all'apertura verso platee più ampie (eventi, social network e stampa locale), potrebbe essere letto in termini di azioni da mettere in campo per rafforzare lo sviluppo di nuovi contatti.

Figura 14 - Canali utilizzati per il contatto con le aziende (risposta multipla possibile, calcolo su totale rispondenti)



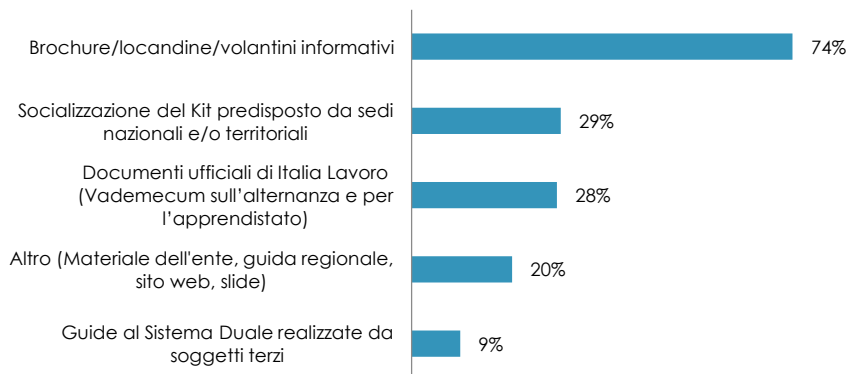
In merito alle iniziative messe in campo per il contatto con le imprese (figura 15) sono ancora prevalenti le visite guidate e altri incontri in modalità collettiva (45%), seguite da eventi pubblici quali manifestazioni e fiere (36%). Mentre il 34% dei rispondenti afferma di aver contattato le aziende all'interno di incontri periodici con le imprese, rimandando dunque a una strutturazione di tali appuntamenti.

Figura 15 - Iniziative realizzate per contattare le imprese (risposta multipla possibile, calcolo su totale rispondenti)



Tra i materiali utilizzati (Figura 16), invece, prevalente l'utilizzo di brochure e volantini (74%), seguito da guide e materiale informativo preparato da sedi nazionali o da altri soggetti (29%). Anche in questo caso, aldilà delle singole modalità, è utile richiamare l'attenzione al gap tra modalità.

Figura 16 - Materiali utilizzati per il contatto con le imprese (risposta multipla possibile, calcolo su totale rispondenti)



#### 4.4 Dimensione e settore delle aziende contattate

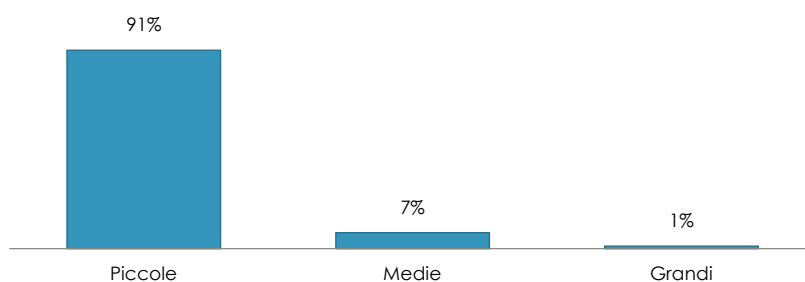
Le fasi iniziali che hanno accompagnato la sperimentazione sono state caratterizzate da incertezze, legate soprattutto ad una cultura diffusa poco improntata a valorizzare l'apprendimento sul lavoro e ad un tessuto produttivo composto prevalentemente da piccole-medie imprese che, come si prevedeva è poco incline a coinvolgersi direttamente in attività formative. I risultati, però, mettono chiaramente in evidenza come le iniziali perplessità siano state sostituite da una maggiore consapevolezza e fiducia di risposte positive da parte delle imprese. Questo aspetto è importante in

quanto mette in discussione una comune percezione della scarsa attenzione delle imprese, ed in particolare delle PMI, alla formazione dei giovani.

I risultati del monitoraggio, invece, mostrano un effettivo interesse e partecipazione da parte delle aziende nella realizzazione di percorsi in modalità duale.

Entrando nel dettaglio, è di assoluto rilievo il peso consistente delle piccole imprese: si tratta di oltre il 90% del totale, seguite da una percentuale residuale di medie (7%) e grandi (1%).

Figura 17 - Imprese contattate per dimensione



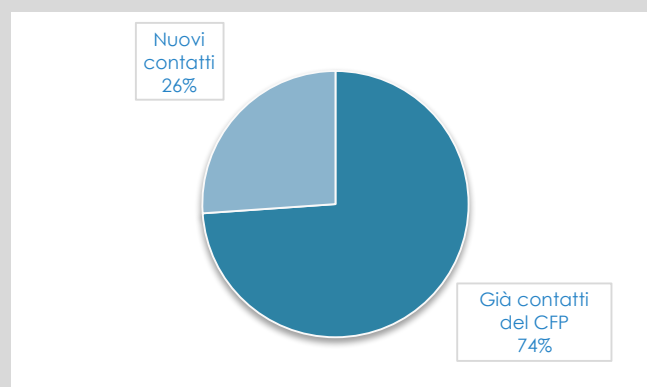
Il coinvolgimento di piccole imprese denota inoltre la capacità degli Enti di aver ideato approcci e soluzioni organizzative adatte a realtà poco strutturate come, appunto, le aziende piccole.

#### **Box – Il contatto con le imprese**

*La sperimentazione è stata anche l'occasione per i CFP di allargare la cerchia di imprese con le quali intrattiene relazioni di collaborazione. L'ampliamento dei contatti con le imprese è significativo: i nuovi contatti rappresentano oltre un quarto (26%) delle imprese contattate.*



Figura 18 - Imprese contattate per tipologia (nuovi contatti o già contatti del CFP)



Anche in questo caso è d'interesse rilevare il dettaglio regionale. Osservando i soli nuovi contatti, si osserva che i contesti regionali con percentuali più alte, ovvero sopra la media nazionale, sono Piemonte, Sicilia, Toscana e Umbria. In Regioni con sistemi leFP con approccio Duale maggiormente consolidato (Lombardia, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia) la percentuale di nuovi contatti risulta essere minore.

Regione	Nuovi contatti
Calabria	24%
Campania	0%
Emilia-Romagna	20%
Friuli-Venezia Giulia	17%
Lazio	26%
Liguria	18%
Lombardia	15%
Marche	25%
Molise	22%
Piemonte	45%
Sicilia	74%

Toscana	42%
Umbria	100%
Veneto	17%

I settori delle imprese contattate (Figura 19) riflettono, di fatto, l'andamento dei percorsi attivati nella sperimentazione dagli Enti nei CFP dell'indagine (vedi paragrafo 3.3), ovvero turistico alberghiero comprensivo di ristorazione, benessere ed elettrico. Si segnala che il settore turistico alberghiero ha la prevalenza di imprese contattate, ma è posizionato al secondo posto in termini di percorsi attivati. Su questo dato può incidere il numero di allievi per percorso da allocare in diverse esperienze in azienda e/o il tasso di "successo" relativo ai contatti stessi, per cui alcuni settori possono risultare meno ricettivi e necessitare di maggiori contatti.

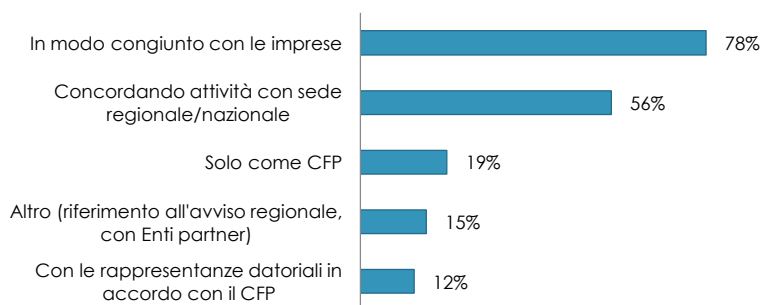
Figura 19 - Settori delle imprese contattate (risposta multipla possibile, calcolo su risposte)



#### 4.5 Dal contatto al coinvolgimento: l'attivazione delle imprese

Ancora nel segno dell'apertura dei CFP verso l'esterno, è da segnalare come le modalità di progettazione prevalenti siano legate a (1) un lavoro congiunto con le aziende (78%) e a (2) un supporto delle Sedi Regionali/Nazionali (56%).

Figura 20 - Coinvolgimento nella progettazione (risposta multipla possibile, calcolo su totale rispondenti)



Se fin qui abbiamo osservato come il momento del contatto possa essere letto anche nell'ottica della maggiore apertura, anche il momento della progettazione, dunque al cuore dell'attività principale dei CFP, è stato nella Sperimentazione del Sistema Duale un'occasione di crescita e un momento di impegno.

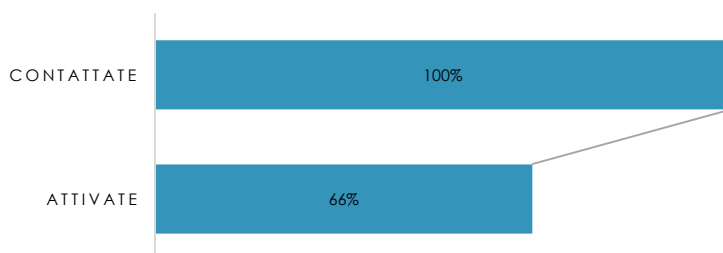
#### 4.6 L'attivazione delle imprese (risposte positive e tasso di attivazione)

Come mostrato nei paragrafi precedenti, l'efficacia degli strumenti e delle modalità messe in campo dagli Enti per avvicinare e informare le imprese sul Sistema Duale ha dato risultati positivi.

A seguito della fase di contatto, il 66% delle imprese contattate ha poi deciso di attivare una collaborazione con l'operatore, ovvero i due terzi delle imprese contattate. Inoltre, i CFP ne sottolineano un ruolo attivo nelle diverse fasi del processo formativo, che va dalla progettazione del percorso alla valutazione del giovane. In linea con quanto evidenziato anche a livello Europeo (European Commission, 2013), l'indagine mostra come le imprese coinvolte percepiscano la partecipazione attiva nei percorsi come un'opportunità per formare una giovane risorsa ai fini dell'assunzione.

Tra le imprese attivate, inoltre, si nota che lo stesso tasso di attivazione è alto (circa 70%) per le piccole e grandi imprese, mentre scende al 45% per le medie.

Figura 21 - Tasso di attivazione delle imprese contattate



Tale dato è fortemente positivo, evidenziando da un lato come la proposta abbia un livello di interesse rilevante per le imprese e dall'altro come il CFP proponente goda di un buon livello di fiducia da parte dei propri interlocutori aziendali.

In questo quadro di contatto e attivazione è utile richiamare alcuni aspetti peculiari della piccola impresa: si tratta infatti di imprenditori che tendono, in generale, a delegare molte scelte tipiche della funzione HR a professionisti di loro fiducia, in particolare commercialisti e consulenti del lavoro (Regalia, 2017; Vite, 2017).

Un aspetto interessante sono le motivazioni che hanno mobilitato le imprese contattate ad impegnarsi nei percorsi e che, di fatto, rispecchiano quanto evidenziato in ricerche svolte in contesti in cui il Sistema Duale è maturo (Wenzelmann, Muehleemann, & Pfeifer, 2017; Cedefop, 2015).

Tra le motivazioni riconosciute efficaci per l'attivazione delle imprese (Figura 22), è al primo posto l'opportunità di coinvolgersi direttamente nella formazione del giovane. Ciò rappresenta un ulteriore elemento che contrasta con il pregiudizio diffuso dello scarso interesse per le imprese nella formazione dei giovani.

D'altro canto, tale investimento deve essere sostenibile ed infatti al secondo posto nelle motivazioni, c'è la possibilità di usufruire di vantaggi economici, che nel caso dell'apprendistato significano un minore costo azienda, che rende possibile sostenere il forte carico formativo.

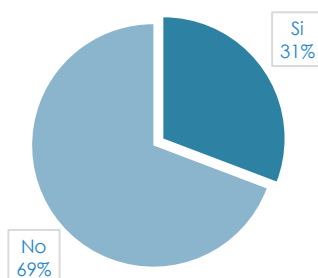
In una nota informativa il Cedefop (2015) individua gli elementi utili a rendere l'apprendistato uno strumento di successo e invita a porre attenzione non solo agli incentivi economici, ma anche a tutti gli altri fattori di contesto, tra cui i servizi e le partnership. Tali indicazioni possono essere richiamate, allargandole nel nostro caso a tutte le modalità del sistema duale, in ottica di modelli d'intervento e approccio nel contatto. Per le imprese, infatti, apprendisti e giovani in alternanza rafforzata possono rappresentare, in termini di processo di reclutamento, un buon bacino per garantirsi, anche in tempi non lunghi, lavoratori qualificati.

Figura 22 - Quali elementi mobilitano maggiormente le imprese contattate, frequenze



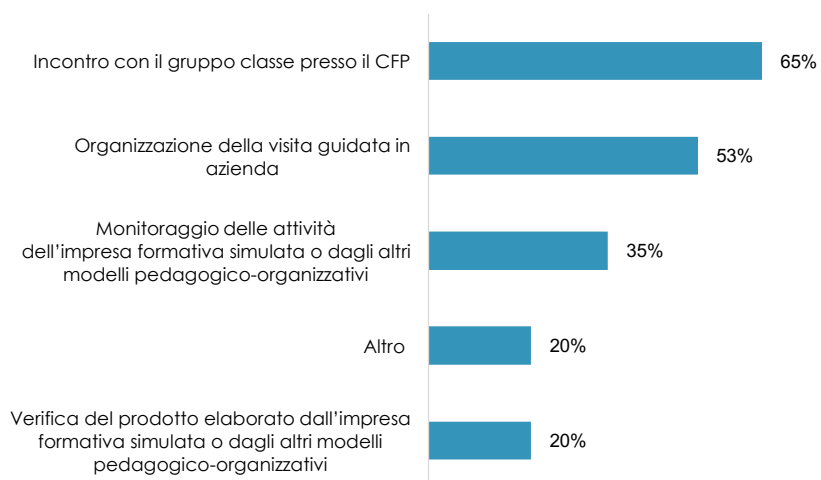
Il coinvolgimento delle imprese nella sperimentazione del sistema Duale è da considerarsi all'interno di diverse modalità formative e scelte didattiche. Interessante è il coinvolgimento di un'impresa madrina o di altri modelli pedagogico-organizzativi, inizialmente collegata alla modalità dell'impresa formativa simulata che, come visto in precedenza, risulta concentrata soprattutto nei primi anni dei percorsi. L'impresa madrina è un interlocutore privilegiato del CFP in tema di conoscenza del contesto e individuazione della rete delle imprese partner, definizione realistica della figura professionale, progettazione formativa, conduzione di compiti di realtà significativi e particolarmente innovativi, monitoraggio e valutazione dei percorsi formativi. Questo aspetto di fatto incide sulla diffusione delle "imprese madrine" come scelta organizzativa e didattica, di cui si sono potuti avvalere in questa prima attuazione il 30% dei CFP rispondenti.

Figura 23 - Possibilità di avvalersi delle imprese madrine



Osservando le attività svolte in collaborazione con l'impresa madrina, si evince che vi è stato un coinvolgimento non sono direttamente collegabili all'alternanza rafforzata o all'apprendistato (Figura 24) quanto piuttosto in incontri con il gruppo classe presso il CFP (65%), seguito dalle visite guidate in azienda (53%).

Figura 24 - Se sì, in quali attività? (percentuale su rispondenti)

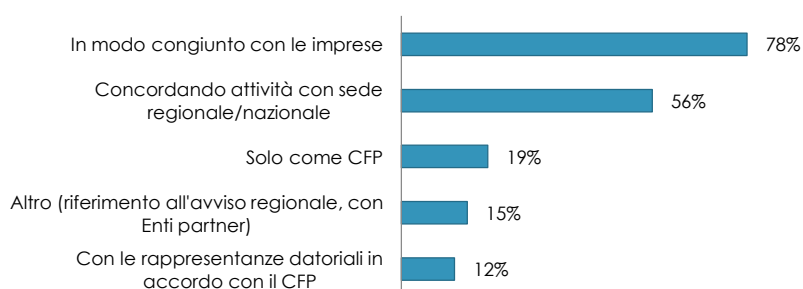


## 4.7 Co-progettare con le imprese e Tutorship

Come si è evidenziato nei precedenti paragrafi, l'effettivo coinvolgimento delle imprese non si è limitato solamente ad una mera accoglienza degli allievi per la realizzazione di esperienze di apprendimento sul luogo di lavoro, ma si è registrata una partecipazione significativa in tutte le fasi che caratterizzano il Sistema Duale ovvero dalla progettazione dei percorsi alla loro valutazione.

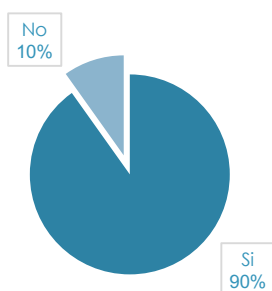
I dati (Figura 25) infatti ci mostrano come le modalità di progettazione prevalenti siano legate ad un lavoro congiunto con le aziende (78%). Se le sedi regionali e nazionali degli Enti e i CFP stessi detengono comunque un ruolo centrale nel processo di progettazione, è da segnalare come invece sia piuttosto basso il coinvolgimento con le rappresentanze datoriali che, di fatto, rappresentano il mondo delle imprese (12%) e potrebbero fornire un supporto concreto nella progettazione di percorsi che riflettano le esigenze del tessuto produttivo e delle aziende che rappresentano.

Figura 25 - Coinvolgimento nella progettazione (risposta multipla possibile, calcolo su totale rispondenti)



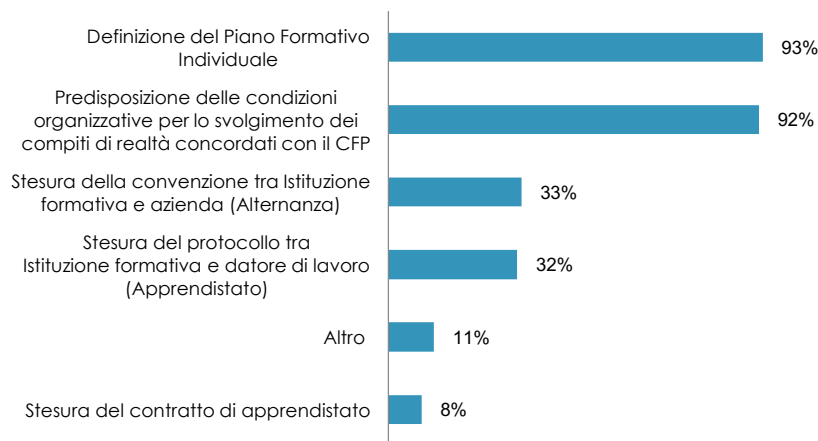
La partecipazione attiva dell'impresa si è concretizzata anche attraverso il coinvolgimento del tutor aziendale dove, di fatto, il 90% delle aziende lo ha messo a disposizione nella fase preliminare per la progettazione dei percorsi.

Figura 26 – Nella fase preliminare, l'impresa ha messo a disposizione il tutor aziendale?



Nella Figura 27 viene specificato per quali attività è stato coinvolto il tutor ed emerge un quadro interessante. Infatti, oltre ad una partecipazione attiva nella stesura di tutta la documentazione essenziale e prevista nella progettazione dei percorsi duali (es. la definizione del Piano Formativo Individuale - 93%), si evidenzia un ruolo attivo dei tutor anche nella definizione di aspetti organizzativi e didattici come i compiti di realtà (92%).

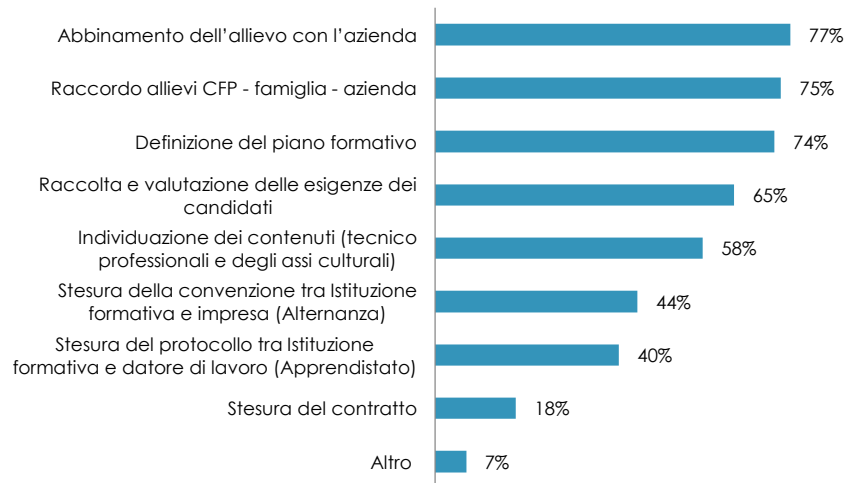
Figura 27 - Se si quale è stato il ruolo del tutor aziendale? (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



Se l'azienda è particolarmente coinvolta nella fase iniziale, il processo organizzativo viene principalmente presidiato dal tutor formativo. Il tutor formativo si occupa infatti dell'abbinamento dell'allievo con l'azienda (77%), di fare da raccordo tra CFP, famiglia/allievi e azienda (75%) o di tutte quelle attività tipicamente collegate al tutoraggio. Per la definizione del piano formativo, invece, è interessante notare come il tutor formativo sia coinvolto nel 65% dei casi, rispetto ad un coinvolgimento quasi totale (93%) dei tutor aziendali. Rispetto al tutor aziendale, invece, il tutor formativo è maggiormente presente nella stesura di convenzioni per l'alternanza rafforzata (44%) e protocolli per l'apprendistato (40%). Residuale, in relazione agli altri *items*, l'attività di stesura del contratto (18%). Nell'opzione "altro" (7%) si segnalano invece il ruolo di "promozione di contatti, telefonici e personali, con l'azienda", e un altro caso in cui si riporta un lavoro congiunto tra tutor formativo, coordinatore e direzione al fine di elaborare un sistema di valutazione delle competenze tecniche e di soft skills da acquisire in azienda.



Figura 28 - Ruolo del tutor formativo nella fase organizzativa (percentuale su rispondenti)



Oltre alla co-progettazione e al tutoraggio, il monitoraggio mostra come le imprese abbiano avuto un ruolo centrale anche nella fase di valutazione (vedi capitolo 7).

# 5

## LA RELAZIONE CON LE ISTITUZIONI LOCALI ED I CORPI INTERMEDI



Il presente capitolo analizza i rapporti dei CFP intervistati con gli stakeholder territorio.

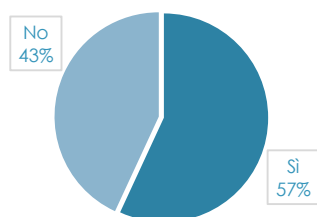
Si parte dalla presenza o meno di sinergie e da un approfondimento relativo ai soggetti con cui tali azioni sono intraprese.

### 5.1 Le sinergie sul territorio

Dopo un'analisi sul rapporto e sul ruolo delle imprese nella sperimentazione, il presente capitolo intende fornire un quadro generale sulle altre tipologie di relazioni che i CFP hanno instaurato sul territorio potenziando la capacità di fare rete.

Da una prima analisi dei dati si evince che quasi il 60% dei CFP ha attivato sinergie con il territorio (istituzioni locali, parti sociali, soggetti della rete dei servizi per il lavoro).

Figura 30 - Sono state attivate sinergie sul territorio

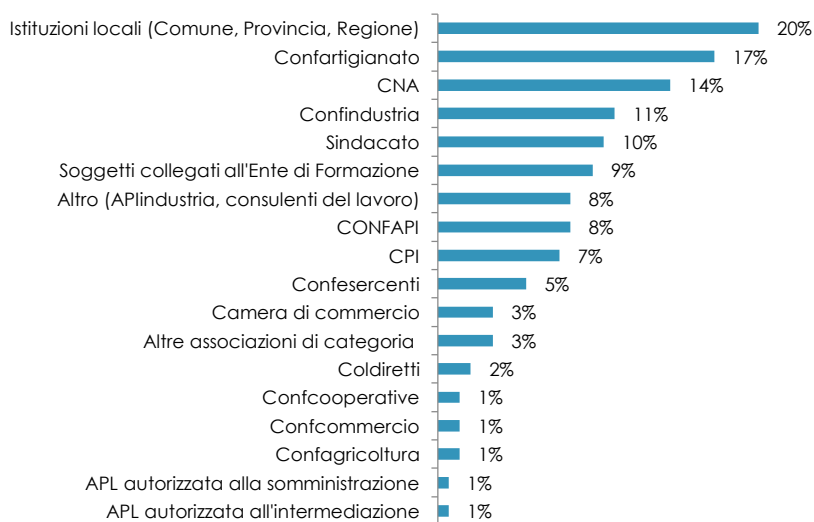


Ciò che si registra in questo caso (figura 29) è in prevalenza un coinvolgimento di istituzioni locali (30%), seguito da associazioni di categoria, segnatamente

Confartigianato (26%) e CNA (21%). Dal punto di vista della partnership sembrano così strutturarsi due canali principali:

- uno di tipo istituzionale, in ipotesi legato alle “regole del gioco”;
- l'altro rivolto, o comunque utile, all'avvicinamento di nuove imprese.

Figura 29 - Stakeholder del territorio coinvolti (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



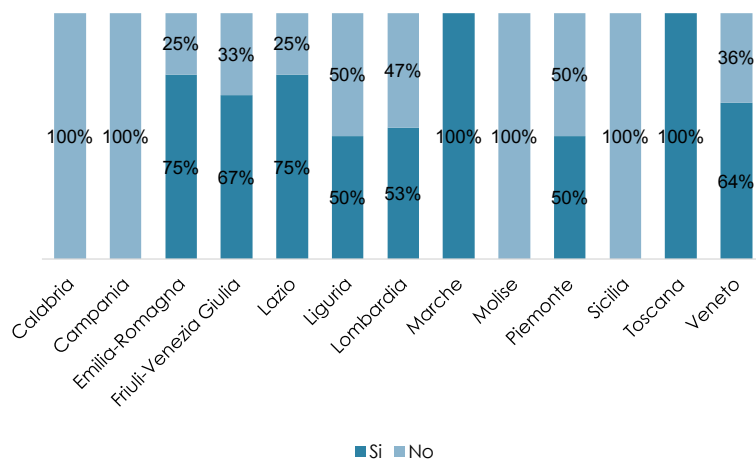
Il secondo tipo di *partnership* sul territorio, come già evidenziato nel paragrafo 4.6, presenta margini di potenziamento al fine di renderlo sistemico e parte importante di un modello di *governance* che comprende i diversi attori del Duale. Non solo il coinvolgimento dei datori di lavoro, ma anche quello delle loro organizzazioni di rappresentanza rappresentano un elemento cruciale per la crescita di un sistema duale, avendo come principale obiettivo quello di rendere più vicina la formazione ai bisogni del mercato del lavoro (Eichhorst, Rodríguez-Planas, Schmidl, & Zimmermann, 2015). L'importante delle associazioni di categoria infatti non risulta funzionale alla solo strutturazione dei percorsi, ma anche per il coinvolgimento attivo di nuove imprese. Mentre risulta molto bassa la sinergia con le agenzie per il lavoro.

Un'attenzione particolare in relazione alle sinergie sul territorio è rivolta alla differenziazione regionale. Come visto nel primo capitolo, l'IeFP in Italia si contraddistingue per l'eterogeneità dei suoi sistemi regionali, con segni di frammentazione nella scelta delle policy. Ogni sistema regionale, infatti, presenta le proprie caratteristiche e, anche in relazione al Sistema Duale, un proprio grado di maturità, che si riflette sulle sinergie attivate dai CFP.

In questo senso i dati disaggregati per Regione (Figura 30), restituiscono scenari variegati in cui abbiamo Regioni in cui i CFP non hanno attivato sinergie territoriali

(Calabria, Campania, Molise), Regioni in cui si attesta un livello medio di sinergie attivate (Lazio, Lombardia e Liguria) e un numero significativo di Regioni in cui si registra una netta prevalenza di attivazioni di sinergie (Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio e Toscana).

Figura 30 - Distribuzione dell'attivazione di sinergie per regione



---

# 6

## L'APPRENDISTATO DI PRIMO LIVELLO

---



*Il presente capitolo analizza le risposte relative al contratto di apprendistato di primo livello, che come modalità prevista dall'accordo Stato Regioni del 24 settembre 2015 ha una incidenza del 18% circa nel caso degli Enti Confap-FORMA, a fronte del 7% a livello nazionale registrato dal rapporto INAPP.*

*Strumento considerato strategico all'interno della Sperimentazione Nazionale del Sistema Duale, è considerato per molti verso un vero e proprio banco di prova per l'innovazione in senso "duale" (formare attraverso il lavoro) degli Enti e dei propri CFP.*

### 6.1 Il contratto di apprendistato di I livello

La riforma del mercato del lavoro, conosciuta come *Jobs Act*, ha previsto tra le revisioni delle forme contrattuali, anche la revisione della disciplina del contratto di apprendistato con l'obiettivo da un lato di semplificarne il quadro normativo e dall'altro di incentivarne l'utilizzo. Con tale riforma si sono voluti rafforzare in particolare gli strumenti deputati a contrastare la disoccupazione giovanile; ricomporre il distacco tra scuola e lavoro così come risulta dalle statistiche europee; rafforzare le competenze tecnico – professionali creando percorsi tesi al conseguimento di titoli che dall'uscita delle medie inferiori possano portare fino alla formazione terziaria; introdurre una metodologia di apprendimento *'on the job'*.

La nuova disciplina del D.lgs. 81/2015 pone le premesse per consentire lo sviluppo di contratti di apprendistato di I e III livello, grazie alla definitiva costruzione di un sistema duale e alla significativa riduzione del costo per il datore di lavoro, anche attraverso un maggiore scambio tra retribuzione e formazione, che ha portato il costo azienda di tale strumento contrattuale a livelli analoghi a quelli di Francia e Germania.

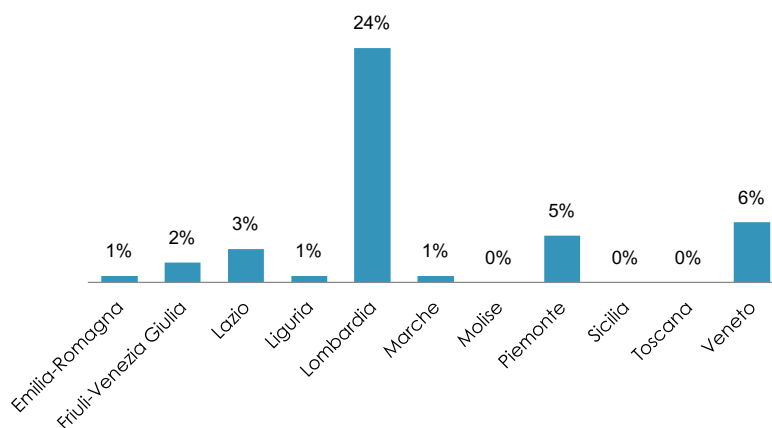
Dato il carattere innovativo di questa modalità di *work-based learning* all'interno del sistema italiano e le peculiarità che la caratterizzano si è deciso di dedicare una sezione ad hoc allo strumento per capirne potenzialità e difficoltà.

## 6.2 Differenziazioni Regionali e di Settore

Come evidenziato nel secondo Capitolo, l'incidenza di percorsi in apprendistato degli Enti CONFAP-FORMA è del 18%, a fronte del 7% registrato a livello nazionale dal rapporto INAPP. In questa cornice devono essere inquadrati i dati di seguito presentati.

Un dato così elevato di apprendisti all'interno del campione è da ricondurre a un fattore principale ovvero un'elevata concentrazione di CFP in alcune Regioni (Lombardia, Veneto e Piemonte) che, di fatto, rappresentano anche contesti regionali in cui il sistema IeFP risulta essere più maturo ed in particolare in Lombardia, dove la sperimentazione dell'apprendistato per la qualifica e il diploma nel sistema IeFP si è avviata già nell'anno formativo 2015/2016, per scelta autonoma della Regione. Ciò spiega come l'utilizzo dello strumento sia ormai piuttosto diffuso tra i CFP lombardi.

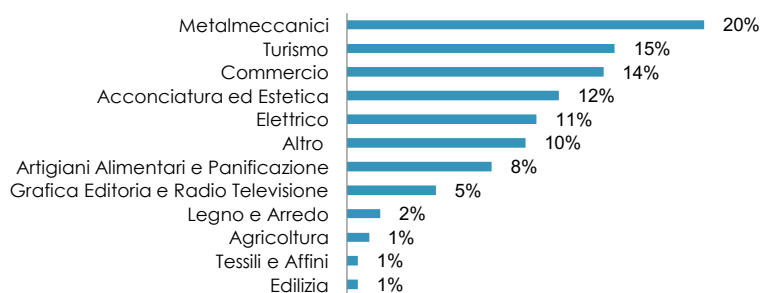
Figura 31 - CFP che hanno attivato contratti, distribuzione regionale



### 6.2.1 I settori produttivi

Tra i settori produttivi collegati ai CCNL dei contratti utilizzati per gli apprendisti, si ritrovano quelli più rappresentati nei percorsi IeFP più diffusi tra i CFP; ovvero il Turismo, l'Alberghiero, l'Acconciatura ed estetica ed il Commercio. In prima posizione però compare il settore metalmeccanico, con una incidenza del 20%.

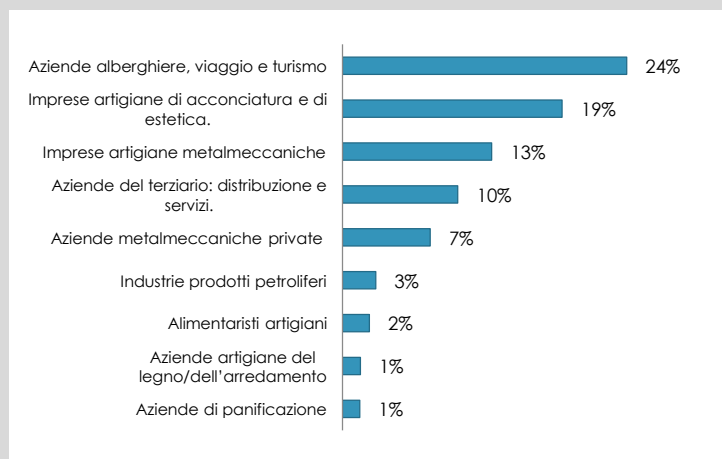
Figura 32 - Quale/i CCNL é/ sono stato/i utilizzato/i per la contrattualizzazione degli apprendisti? (risposta multipla possibile)



### Box - I settori dell'apprendistato in Lombardia

Dai dati di Regione Lombardia, è possibile osservare quali siano i settori maggiormente coinvolti nei contratti di apprendistato di I livello nella regione che a livello nazionale registra il maggior numero di percorsi di questo genere (circa 2.000 apprendisti). Nel caso della Lombardia, i CCNL dei contratti seguono le tipologie di percorsi attivati: al primo posto il contratto nazionale alberghiero e turismo (24%); seguito dal contratto delle imprese artigiane di acconciatura (19%). Al terzo posto compare il contratto delle imprese artigiane metalmeccaniche (13%). Questo dato può illuminare quello presentato poco sopra: la prevalenza per gli enti Confap-FORMA di contratti di apprendistato nel settore metalmeccanico può essere legata a imprese artigiane (in prevalenza piccole) del metalmeccanico. È interessante notare come i CCNL di riferimento siano in larga parte legati al mondo artigiano e delle PMI.

Figura 33 - I contratti di apprendistato di I livello in Lombardia per CCNL



### 6.3 Materiali utilizzati per la contrattualizzazione e modalità organizzative

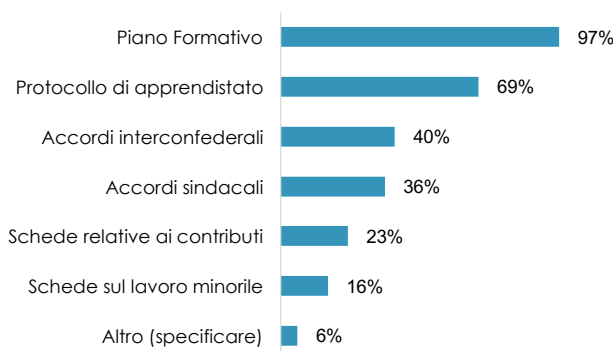
Data la centralità del contratto di apprendistato di I livello nella sperimentazione del Sistema Duale, la novità e la complessità che lo caratterizzano, lo strumento ha rappresentato un vero banco di prova per i CFP.

Per l'attivazione dei contratti di apprendistato i CFP hanno fatto ricorso a diversi materiali e strumenti che fanno emergere come dal punto di vista contrattuale, organizzativo e didattico gli Enti abbiano messo in pista numerose strategie e risorse.

Nello specifico, tra il materiale utilizzato per la contrattualizzazione troviamo prevedibilmente il Piano Formativo (97%) e il Protocollo di apprendistato (69%). Seguono tra i materiali utilizzati gli Accordi interconfederali e gli accordi sindacali (circa 40% per entrambi).

Emerge dunque un massiccio utilizzo di documentazione prevista dalla normativa per il contratto e meno di documenti e strumenti a supporto della contrattualizzazione, quali le schede sui contributi (23%) e le schede sul lavoro minorile (16%). Quest'ultimo dato riflette probabilmente il poco utilizzo del contratto di apprendistato per allievi minorenni in quanto la normativa sul lavoro minorile è di fatto considerato uno dei principali ostacoli per la diffusione del contratto di apprendistato di I livello.

Figura 34 - Materiale utilizzato per la contrattualizzazione (risposta multipla possibile, calcolo su totale rispondenti)

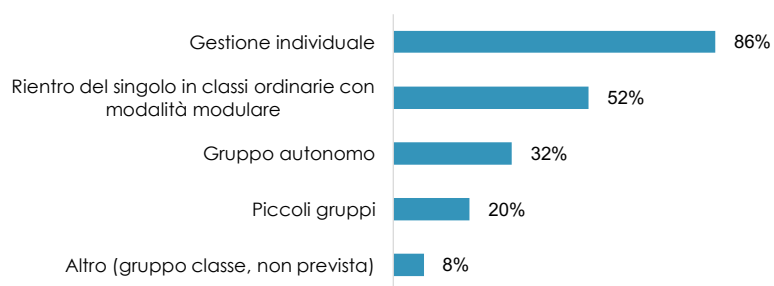


Oltre agli aspetti contrattualistici, un elemento importante e spesso di complessità riguarda la gestione dal punto di vista organizzativo delle ore di formazione, da svolgere in parte in azienda (40%-50% a seconda dell'annualità) e in parte nell'Ente formativo.

In merito alle modalità organizzative, la quasi totalità dei rispondenti (86%) opta per una gestione di tipo individuale mentre il 52% riporta soluzioni di modularità per il rientro dei singoli lavoratori nei gruppi classe.

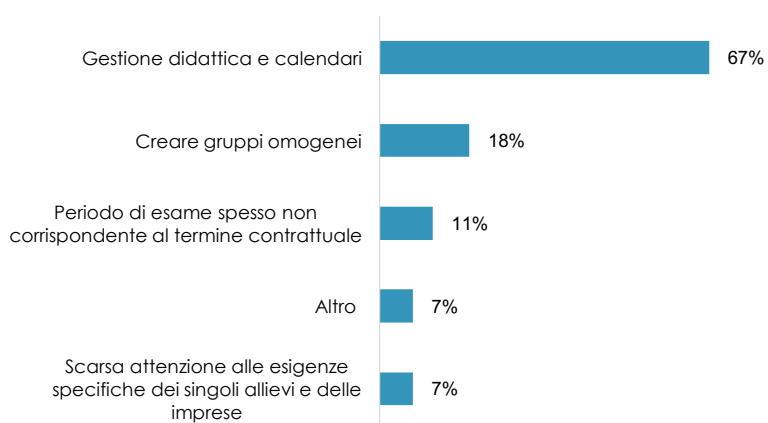


Figura 35 - Modalità organizzativa per la formazione esterna (percentuale su rispondenti)



La complessità di tipo organizzativo del contratto di apprendistato è ben osservabile nelle risposte relative alle difficoltà nella fase di contrattualizzazione (Figura 36): un terzo dei rispondenti (67%) dichiara difficoltà nella gestione della didattica e dei calendari. Con molto distacco si trova la difficoltà a creare gruppi omogenei (18%) e quella relativa al periodo di esame che non sempre corrisponde al termine del contratto (11%).

Figura 36 - Difficoltà organizzative riscontrate (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



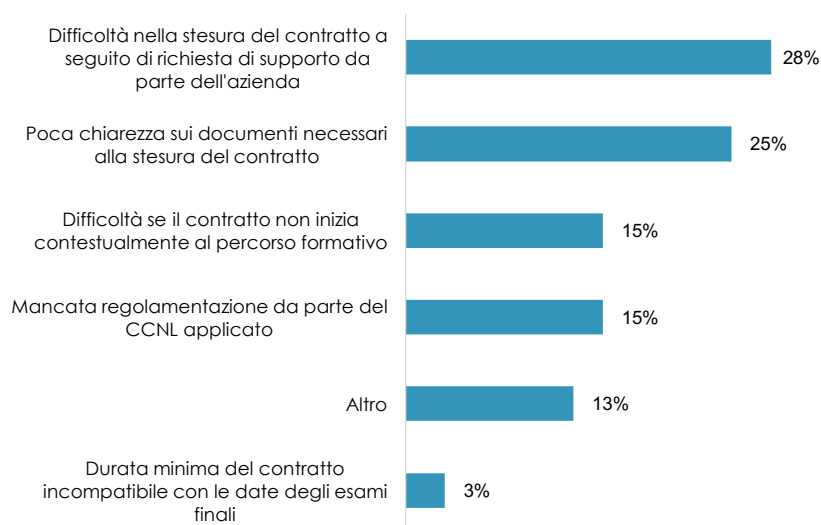
## 6.4 Criticità riscontrate

Da un esame delle criticità riscontrate dai CFP rispondenti, emerge una questione centrale: le difficoltà sono maggiormente legate alla mancanza di conoscenza dello strumento. Dunque facilmente superabili con interventi formativi e supporto di tipo informativo.

Osservando le risposte alla domanda relativa alle principali criticità affrontate (figura 37), non esistono risposte nettamente prevalenti come in molti casi precedenti. Un terzo

(28%) riporta difficoltà nella stesura del contratto, e un quarto difficoltà legate alla poca chiarezza sui documenti necessari (25%).

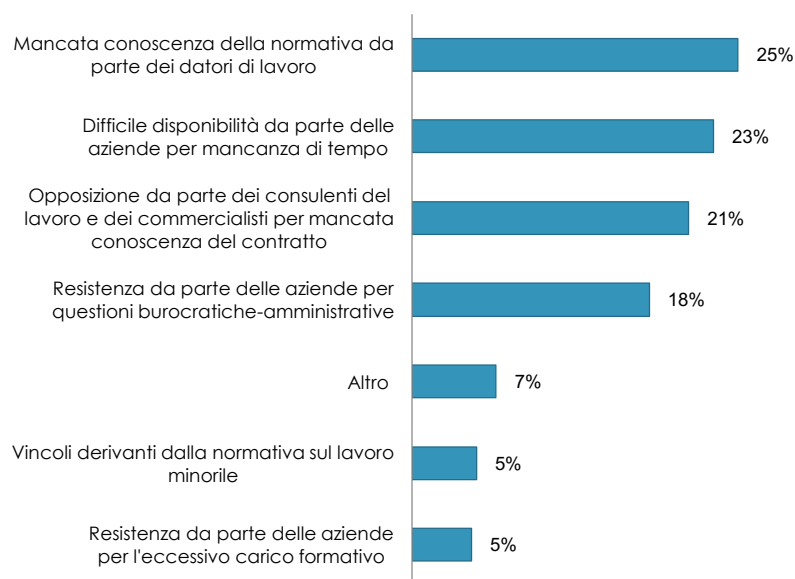
Figura 37 - Problematiche in fase di contrattualizzazione (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



La tesi dell'assenza di conoscenza come ostacolo e principale fonte di criticità è confermata dalle risposte alla domanda relativa alle aziende in relazione al contratto di apprendistato (figura 38). Le difficoltà in questo caso sono esplicitamente collegate alla mancata conoscenza della normativa da parte dei datori di lavoro (25%), seguita da difficoltà riconducibili alla poca disponibilità in fatto di tempi (23%). Una percentuale significativa (21%) riporta l'opposizione dei consulenti del lavoro per questo tipo di contratto.

Si evidenzia come le problematiche riscontrate nel rapporto con le aziende non riguardano l'eccessivo carico formativo dell'apprendistato, né i vincoli derivanti dalla normativa sul lavoro minorile.

Figura 38 - Problematiche riscontrate con le aziende (risposta multipla possibile, percentuali sul totale rispondenti)



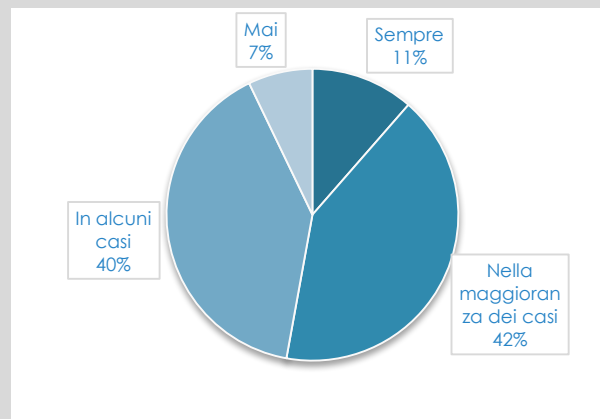
Le criticità si possono quindi ricondurre essenzialmente nella ancora scarsa conoscenza e diffusione dello strumento contrattuale dell'apprendistato di primo livello. Ciò significa che tali criticità si potranno ridurre progressivamente nel tempo, in concomitanza al maggiore radicamento dello strumento, che merita di essere accompagnato da azioni di informazione e sensibilizzazione, supporto all'utilizzo, verso gli imprenditori, ma soprattutto verso i consulenti del lavoro.

#### **Presenza in carico di problematiche giuslavoristiche**

*Nel quadro dell'assenza di conoscenza, i CFP in occasione della sperimentazione duale dimostrano una tendenza a risolvere le criticità in modo proattivo e nel caso specifico, si evidenzia come essi si siano fatti carico in larga parte delle questioni giuslavoristiche, di norma di competenza delle imprese.*

*Seppur con diversi gradi di intensità, la quasi totalità del CFP, già nel primo anno della sperimentazione, si è fatto carico di fare da interfaccia per questioni giuslavoristiche afferenti la gestione del rapporto di lavoro (figura 39).*

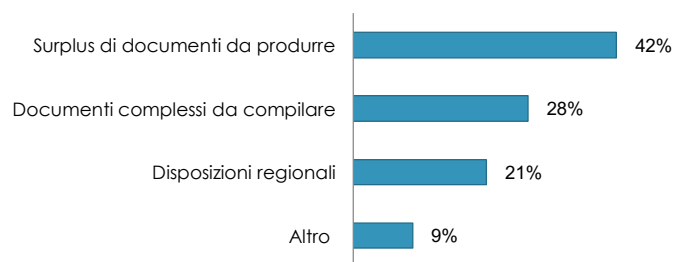
Figura 39 - Con che frequenza il CFP ha preso in carico problematiche giurisdizionali



Le criticità rilevate dal punto di vista burocratico vedono prevalere quale opzione quella relativa al surplus di documenti da produrre (42%), se abbinato alla complessità degli stessi documenti (28%) si arriva ai tre quarti dei rispondenti.

Va segnalato che da alcuni carotaggi effettuati emerge che il riferimento ai documenti da produrre è soprattutto da ricondurre a quanto richiesto da ANPAL Servizi in riferimento alla Linea 1.

Figura 40 - Criticità dal punto di vista burocratico (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



Un altro elemento di particolare interesse, sebbene possa essere considerato singolare, è legato alle risposte sulle criticità nella compilazione del piano formativo. Il 34% dei rispondenti dichiara di aver riscontrato le maggiori criticità nel calcolo delle ore di formazione, mentre il 28% nell'individuazione delle competenze. La complessità dello strumento contrattuale, unito agli elementi di novità a esso connessi, sembra avere effetti anche sulle attività "core" degli Enti.

Figura 41 - Criticità legate alla compilazione del piano formativo



Il problema del calcolo delle ore di formazione, è un punto derivante da poca chiarezza in riferimento, ad esempio, a come conteggiare all'interno del piano formativo il numero di ore frequentate prima dell'attivazione del contratto.

Ulteriore elemento di attenzione è la difficoltà, riconosciuta in alcuni casi, per la correlazione tra il contratto di lavoro e la qualifica IeFP da raggiungere. Questo è un problema strutturale derivante dal limitato numero di qualifiche IeFP previste nel repertorio nazionale. Lo sviluppo dell'apprendistato porterà una spinta verso l'aumento delle qualifiche e degli indirizzi della IeFP, per una maggior aderenza alla realtà dei contratti di lavoro.

## 6.5 Tutorship nell'apprendistato

All'interno del questionario di rilevazione è stato chiesto ai CFP, tramite domande aperte, quale fosse stato il ruolo dei tutor nella fase di contrattazione. Si tratta di un approfondimento relativo sia al tutor aziendale sia al tutor formativo.

L'analisi testuale delle risposte riporta le ricorrenze delle singole parole (al netto di congiunzioni e preposizioni). Relativamente al ruolo del tutor aziendale, ricorrono con più frequenza le parole "formativo", "tutor" e "aziendale", facendo emergere un rapporto stretto, già evidenziato, tra tutor formativo e tutor aziendale. La parola formativo è da collegare anche al "piano formativo" dell'apprendista, a cui il tutor aziendale, in ottica di co-progettazione, collabora attivamente.

La parola "consulente" ricorre 8 volte e si posiziona al quarto posto della lista, facendo ipotizzare anche un ruolo di raccordo con il consulente del lavoro.



D'interesse è infine la posizione della parola “contratto”, che ricorre 6 volte, e ricopre la settima posizione, vedremo tra poco che nel caso del tutor formativo ha una posizione più alta.

Tabella 7 - Word list ruolo del tutor aziendale nella fase di contrattualizzazione

16	formativo
14	tutor
9	aziendale
8	consulente
8	piano
7	definizione
6	contratto
6	titolare
6	fase
5	percorso
5	stesura
4	definizione
4	competenze
4	attività
4	azienda
4	ruolo

La stessa tipologia di domanda, di tipo descrittivo, è stata fatta con riferimento al ruolo del tutor formativo. Il primo dato d'interesse è che la parola “contratto” è posta in seconda posizione, mentre la parola “consulenti” (del lavoro, ndr) ricorre 9 volte ed è in quarta posizione, a conferma del ruolo pro-attivo osservato poco sopra dei CFP nei confronti della contrattualizzazione degli apprendisti.

Altre parole riconducibili a un ruolo più aderente alla *tutorship* di tipo formativo sono “stesura”, “piano”, “calendario”, “formazione”.

Un gruppo di parole che rimandano ancora al ruolo pro-attivo dei tutor



formativi rispetto al contratto di apprendistato sono “documentazione”, “monitoraggio”, “contatti”, “impresa”.

*Tabella 8 - Word list del ruolo del tutor formativo nella contrattualizzazione*

16	formativo
11	contratto
11	tutor
9	consulenti
7	stesura
7	piano
6	calendario
6	formazione
5	Definizione
5	aziende
4	documentazione
4	individuazione
4	monitoraggio
4	contatti

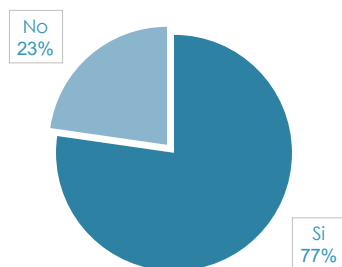


Il presente capitolo ha l'obiettivo di analizzare gli aspetti che emergono in rapporto alla didattica e alla valutazione applicati nel contesto della Sperimentazione del Sistema Duale dagli Enti Confap- FORMA.

### 7.1 Orientamento e coinvolgimento degli allievi

Nelle attività di orientamento e accompagnamento al lavoro si riscontra un rapporto con le attività della Linea 1 della Sperimentazione. Con riferimento alle attività di orientamento, ad esempio, il 77% dei CFP selezionati nella Linea 1 ha strutturato le attività di orientamento sul modello trasferito da ANPAL Servizi nell'ambito della sperimentazione.

Figura 42 - Strutturazione delle attività secondo il modello trasferito attraverso i servizi previsti dalla Linea 1 della Sperimentazione (solo CFP selezionati nella Linea 1)

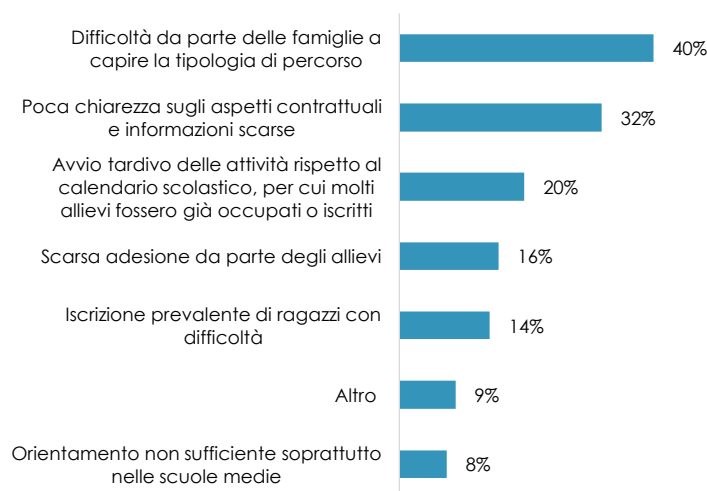


Le problematiche più frequentemente riscontrate dai CFP in termini di orientamento degli allievi sono riconducibili alla scarsa conoscenza da parte delle famiglie della tipologia di percorso (40%) e alla poca chiarezza su aspetti contrattuali nel caso dell'apprendistato (32%). Anche in questo caso dunque si riscontrano criticità derivanti o da un *deficit* di informazioni derivanti dalla novità dello strumento. Sebbene



all'opzione "Altro" (9%), le specifiche sono varie e non direttamente sintetizzabili è tuttavia possibile rintracciarne alcune d'interesse: difficoltà a comprendere ed accogliere inizialmente la proposta dell'apprendistato; tempistica per l'attività di orientamento.

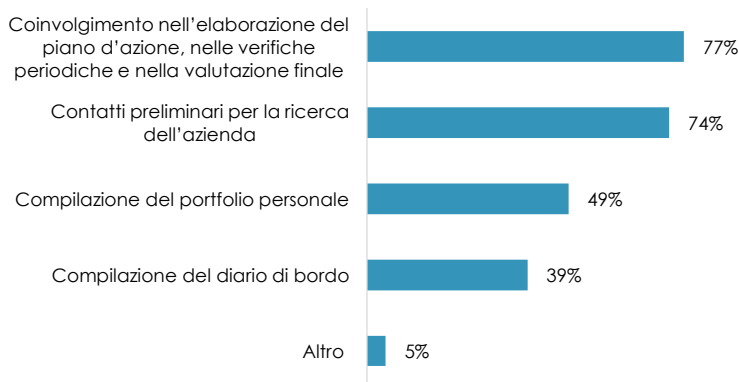
Figura 43 - Problematiche riscontrate (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



Un ulteriore aspetto derivante dall'analisi delle risposte fornite è relativo al coinvolgimento dell'allievo nel processo formativo (figura 44). Quasi l'80% dei rispondenti ha dichiarato di coinvolgere l'allievo nell'elaborazione del piano d'azione, nelle verifiche periodiche e nella valutazione finale (77%). Nel 74% dei casi si fa riferimento al coinvolgimento nella fase dei contatti preliminari con l'azienda, facendo ipotizzare un buon livello di personalizzazione dell'esperienza in azienda. La centralità dell'allievo e la personalizzazione si mostrano come i due capisaldi della metodologia degli enti di formazione professionale, volta a delineare un legame di senso tra il mondo dei soggetti in formazione e la realtà aziendale di riferimento.

Tra le specifiche di chi ha optato per la risposta "altro", si ritrovano colloqui individuali, coinvolgimento nella declinazione di competenze educativo-trasversali nel PFI, organizzazione di incontri tra CFP e famiglie degli allievi per presentazione processo formativo.

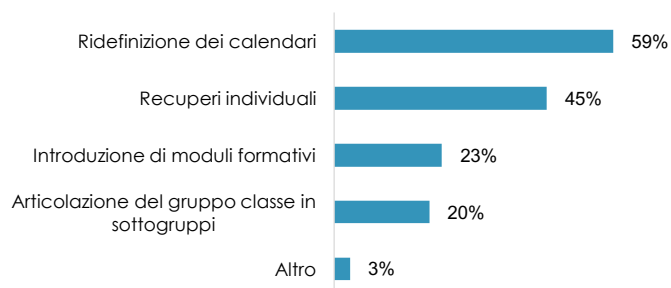
Figura 44 - Com'è stato coinvolto l'allievo nel processo formativo? (percentuale su rispondenti)



## 7.2 Piano formativo

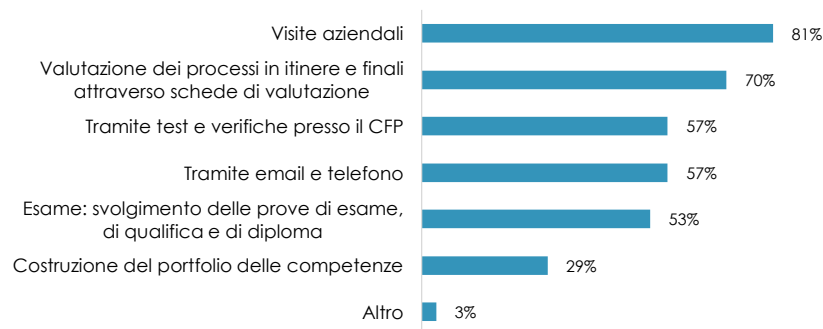
Il Piano Formativo rappresenta il fulcro di tutta l'attività, diverse infatti sono le domande dedicate a tale tema all'interno del questionario. Un punto di partenza per la trattazione dell'argomento è l'impatto delle novità relative all'organizzazione sulla metodologia della didattica (Figura 45). Anche se il Piano Formativo non è esplicitamente richiamato, tuttavia le risposte chiariscono sul piano generale l'impatto dell'organizzazione sulla formazione. Le modalità organizzative introdotte dalla Sperimentazione hanno impattato per il 60% dei rispondenti sulla ridefinizione dei calendari e per il 45% sui recuperi individuali. Meno frequenti opzioni quali l'introduzione di nuovi moduli formativi (23%) e l'articolazione del gruppo classe in sottogruppi (20%). Residuale l'opzione "altro" (3%).

Figura 45 - Quale tipo di impatto ha avuto l'organizzazione sulla metodologia della didattica? (percentuale su rispondenti)



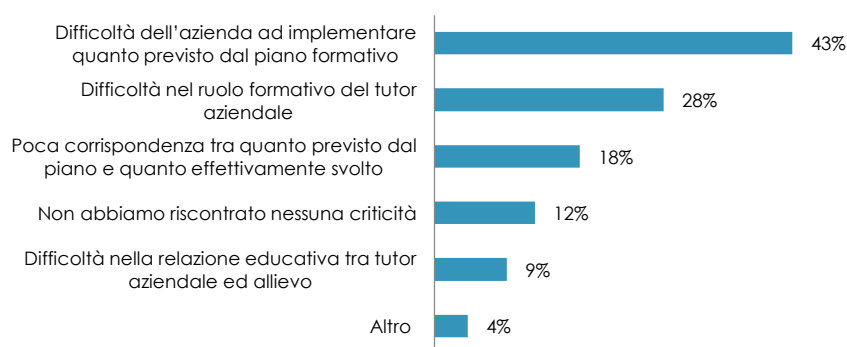
Tornando all'analisi delle risposte relative al Piano Formativo, in generale, si registra una discreta varietà di modalità di attività relative al monitoraggio del piano formativo, le opzioni scelte dai rispondenti variano infatti tra il 53% e l'81% (Figura 46). Le modalità di monitoraggio dell'attuazione del Piano Formativo sono condotte nell'80% dei casi tramite visite aziendali e nel 70% dei casi attraverso valutazioni in itinere e finali e schede di valutazione. In seconda battuta, e molto diffuse, modalità quali test e verifiche presso il CFP (57%) e email e telefonate (57%). Il 53% riserva al momento dell'esame il monitoraggio dell'attuazione.

Figura 46 - Come avete monitorato l'attuazione del piano formativo? (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



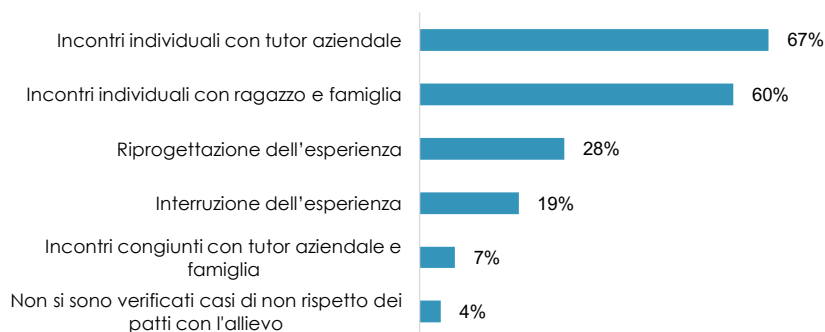
Le principali criticità riscontrate durante il monitoraggio del piano formativo sono legate alle difficoltà dell'azienda a implementare il proprio ruolo formativo (43%), almeno in termini formali secondo quanto previsto dalle modalità organizzative e formative adottate. Si registrano in circa un terzo dei casi difficoltà nel ruolo formativo del tutor aziendale (28%), a cui aggiungere il 9% di difficoltà di relazione educativa tra allievo e tutor aziendale. Si prospetta, dunque, seppur con valori non molto alti che indicano una minore diffusione di tali criticità nella percezione dei rispondenti, una opportunità di accompagnamento per le imprese per consentire loro di svolgere pienamente il proprio ruolo formativo.

Figura 47 - Quali criticità avete riscontrato durante il monitoraggio del piano formativo? (percentuale su rispondenti)



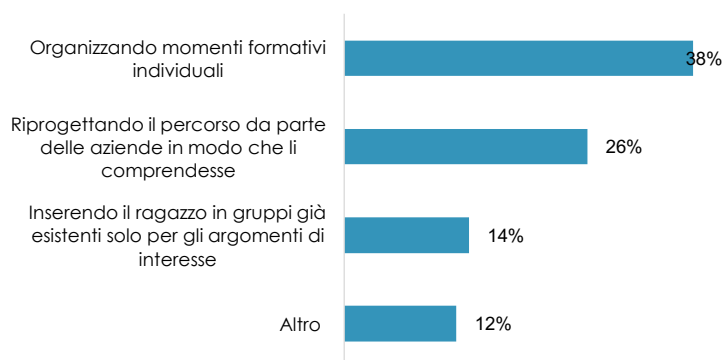
A fronte del monitoraggio sull'attuazione è possibile rilevare casi o elementi di non rispetto dei patti con all'allievo. In questo caso (Figura 48) i CFP sono intervenuti in quasi il 70% dei casi attraverso incontri individuali con il tutor aziendale e nel 60% dei casi attraverso incontri con allievo e famiglia. Opzioni quali riprogettazione dell'esperienza e, in ultima istanza, interruzione sono scelte rispettivamente nel 28% e nel 19% dei casi.

Figura 48 - Come siete intervenuti in caso di non rispetto dei patti con l'allievo? (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



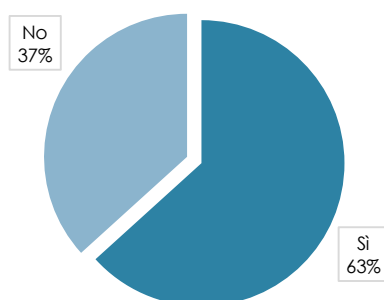
Anche nel caso di mancanze da parte delle imprese nel sottoporre gli allievi a compiti di realtà (Figura 49), l'intervento dei CFP è legato a interventi individuali (38%) e a una riprogettazione in ottica di accompagnamento alle imprese (26%). La percentuale dell'opzione "altro" (14%) è significativa, tuttavia non riscontrando specifiche prevalenti si riportano alcune risposte di maggiore interesse: un intervento di compensazione con attività in CFP (inserendo nella formazione presso il CFP i compiti di realtà mancanti); in un caso si riporta che le aziende assegnano solo compiti di realtà; in un caso si è deciso di cambiare azienda.

Figura 49 - Come avete gestito il fatto che alcune aziende possano non sottoporre agli allievi compiti di realtà previsti nei programmi formativi? (risposta multipla possibile, percentuale su rispondenti)



Il monitoraggio ha voluto anche osservare se e come sia stata posta all'interno dei percorsi duali l'attenzione ad attività educative di tipo civico riferite espressamente alla crescita personale degli allievi. Nel 63% dei casi, i CFP hanno strutturato attività formative rivolte alla crescita personale (e non solo professionale) degli allievi.

Figura 50 - Sono state proposte attività educative di tipo civico riferite espressamente alla crescita personale degli allievi?



Tra coloro che hanno proposto tali attività il ventaglio di possibilità riportate è molto vasto, segno di una grande vivacità di proposte dei CFP per gli allievi anche in questo ambito formativo. Le risposte fornite sono categorizzabili in 4 principali cluster di attività, sintetizzabili come segue:

- Mercato del lavoro e Politiche Attive;
- Temi sociali e volontariato (testimonianza)

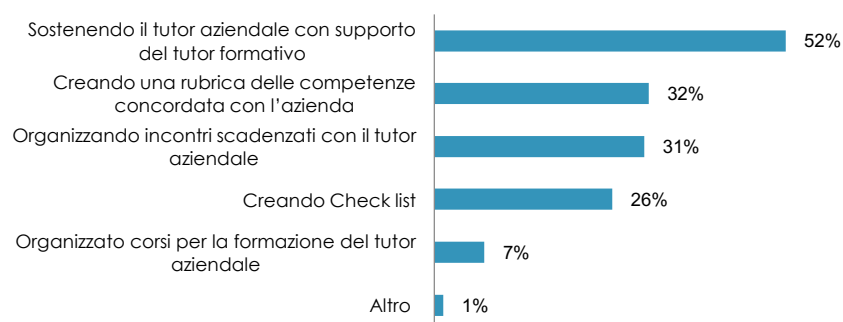
- Tematiche del territorio (incontri con attori del territorio)
- Rispetto delle regole e legalità.

### 7.3 Valutazione allievi

Nell'ambito della valutazione degli allievi vanno distinte le modalità di valutazione relative all'apprendistato e quelle relative all'Alternanza rafforzata. Si può anticipare, in generale, che tra le due modalità non si rilevano modalità di valutazione differenti ed emerge un quadro di elevato e diffuso sostegno da parte dei CFP alle imprese in fase di valutazione delle competenze degli allievi.

Nel caso dell'apprendistato (Figura 51), per il 52% dei rispondenti il supporto nella valutazione delle competenze acquisite dall'allievo passa attraverso il raccordo con il tutor aziendale, il 32% invece è ricorso all'utilizzo di rubriche delle competenze concordata con l'azienda. Il 31% riporta di aver organizzato incontri periodici con il tutor aziendale, il 7% ha organizzato corsi per la formazione del tutor aziendale.

Figura 51 - Per gli allievi in apprendistato, in che maniera avete supportato l'azienda nella valutazione delle competenze acquisite dall'allievo? (percentuale su rispondenti)



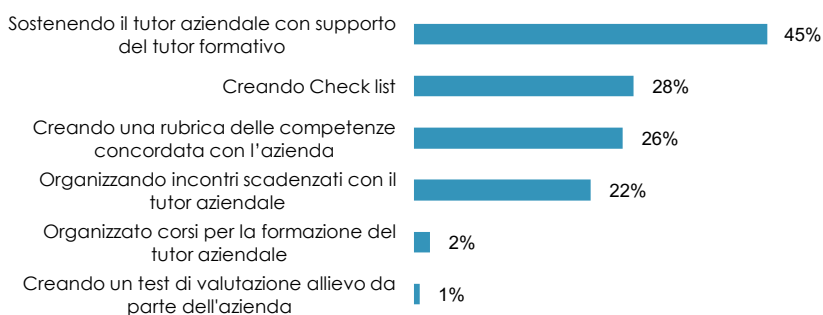
Il giudizio dell'azienda ai fini della valutazione nel caso dell'apprendistato (Figura 52), è stato considerato per la sola parte professionale in circa la metà dei casi (48%), mentre nel 39% dei casi sia per le competenze di base, sia per quelle professionali. Il 41% lo ha considerato per la valutazione del comportamento organizzativo.

Figura 52 - Per gli allievi in *Apprendistato*, Come avete recepito il giudizio dell'azienda ai fini della valutazione dell'allievo? (percentuale su rispondenti)



Come già anticipato, anche per gli allievi in *Alternanza Scuola Lavoro rafforzata*, il supporto all'azienda nella valutazione delle competenze acquisite dall'allievo è stato diffuso. Nel 45% dei casi si fa riferimento esplicito al sostegno del tutor aziendale tramite l'intervento del tutor formativo. Meno frequente, anzi residuale, rispetto ai casi dell'apprendistato è l'organizzazione di corsi per la formazione di tutor aziendali, segno che gli altri interventi di supporto realizzati sono efficaci.

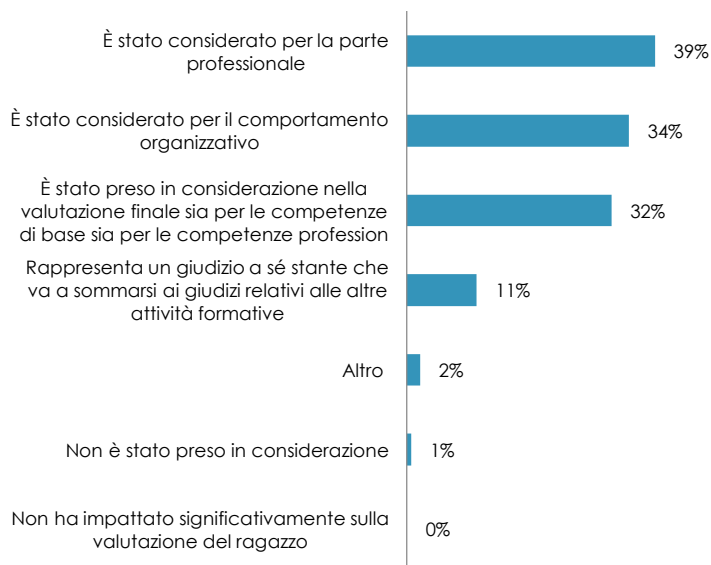
Figura 53 - Per gli allievi in *Alternanza Scuola Lavoro rafforzata*, in che maniera avete supportato l'azienda nella valutazione delle competenze acquisite dall'allievo? (percentuale su rispondenti)



Il recepimento, per gli allievi in *Alternanza Scuola Lavoro rafforzata*, del giudizio dell'azienda ai fini della valutazione dell'allievo segue le stesse logiche dell'apprendistato, anche con una composizione simile in termini di percentuali. Prevale (39%) l'utilizzo

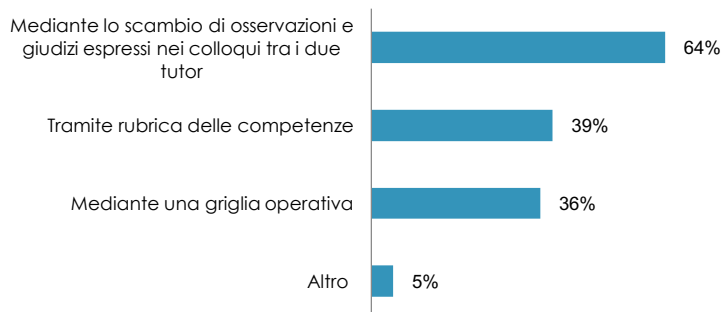
per la parte professionale, e per il comportamento organizzativo (34%), sia per la parte professionale che per le competenze di base nel 32% dei casi.

Figura 54 - Per gli allievi in Alternanza Scuola Lavoro rafforzata, come avete recepito il giudizio dell'azienda ai fini della valutazione dell'allievo? (percentuale su rispondenti)



Di particolare interesse è il focus dedicato alla valutazione delle attività formative insieme all'impresa. Il 64% riferisce di uno scambio di osservazioni e giudizi all'interno di colloqui tra i tutor. È riportato un discreto uso delle rubriche di competenze (39%) e l'utilizzo di griglie operative (36%).

Figura 55 - Come sono state valutate le attività formative insieme all'impresa? (percentuale su rispondenti)

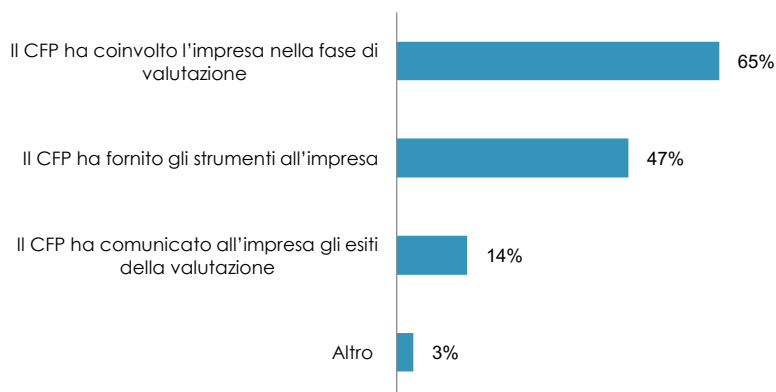


Dalle risposte sul presidio organizzativo del CFP durante la valutazione emerge ancora una volta un rapporto di fattiva collaborazione tra CFP e impresa, con un ruolo di supporto da parte del CFP. L'impresa infatti è coinvolta nella fase di valutazione nel 65% dei casi e, in più, nel 47% dei casi il CFP ha fornito strumenti all'impresa per la



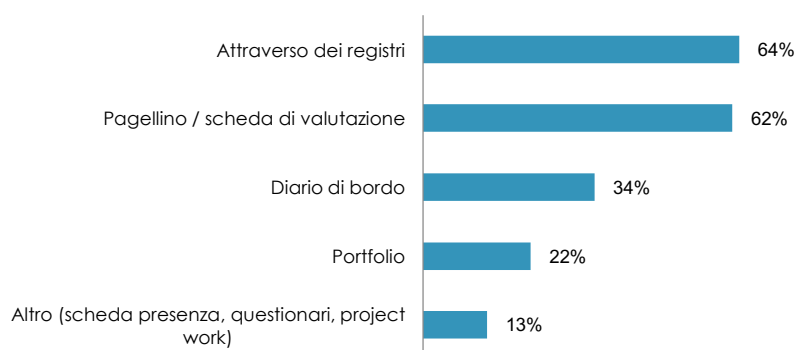
valutazione. Residuale (14%) è la sola comunicazione all'impresa degli esiti della valutazione.

Figura 56 - Come è stato realizzato il presidio organizzativo del CFP durante la valutazione? (percentuale su rispondenti)



Infine, l'azione formativa realizzata dall'impresa, dal CFP e dagli allievi è stata documentata in prevalenza attraverso registri (64%), schede di valutazione e pagellini (62%). In seconda battuta altre modalità come il diario di bordo (34%) e il portfolio (22%).

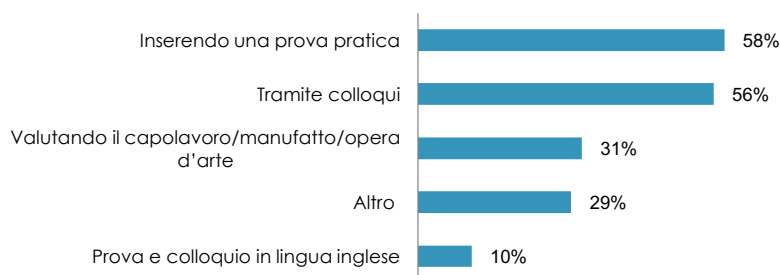
Figura 57 - Come è stata documentata l'azione formativa dall'impresa, dal CFP e dagli allievi? (percentuale su rispondenti)



### 7.3.1 **Esami finali**

L'esame finale nel rispetto delle diverse disposizioni regionali è stato realizzato in coerenza con quelli dei percorsi ordinari di IeFP. La maggior parte degli esami hanno previsto una prova pratica (58%) e colloqui (56%). L'opzione "altro", scelta dal 29% dei rispondenti, riporta di fatto alle opzioni precedenti (ad es "Esami uguali come per gli altri candidati/utilizzo della prova standard", "Seguendo le linee guida regionali).

Figura 58 - Come avete ipotizzato l'esame finale nel rispetto delle disposizioni regionali? (percentuale su rispondenti)



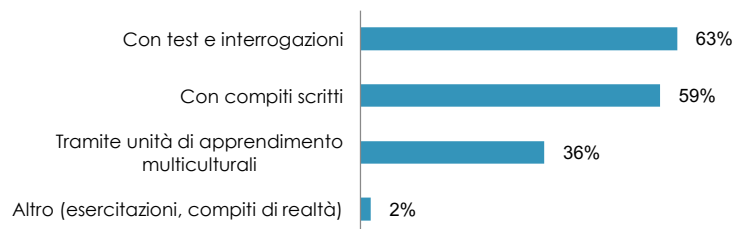
Il processo di integrazione degli assi culturali e dell'ambito professionalizzante è stato gestito tramite unità di apprendimento integrate tra compiti professionali e assi culturali nel 49% dei casi e con prove distinte nel 43% dei casi.

Figura 59 - Come è stato gestito il processo di integrazione degli assi culturali e dell'ambito professionalizzante? (percentuale su rispondenti)



I compiti riferiti agli assi culturali sono stati gestiti in prevalenza con test e interrogazioni (63%) e tramite compiti scritti (59%), con un peso residuale delle tecniche centrate su UdA e compiti di realtà.

Figura 60 - Come sono stati gestiti i compiti riferiti agli assi culturali? (percentuale su rispondenti)





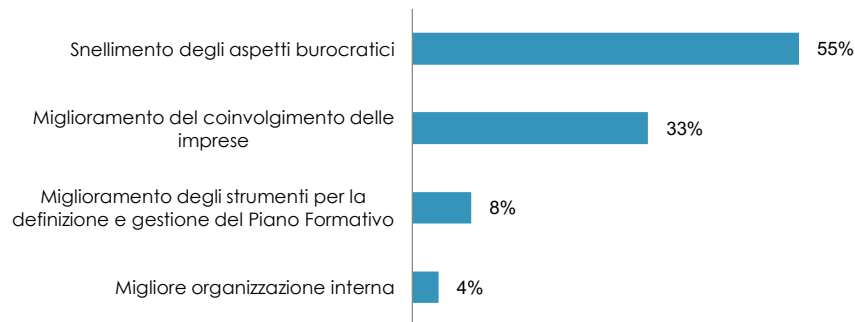
Il capitolo analizza le risposte relative ai giudizi degli operatori e al grado di soddisfazione riportato dagli stessi.

Sono considerate tutte le fasi principali del processo della Sperimentazione e gli attori principali coinvolti. Si tratta della "voce degli operatori" dei CFP da cui è possibile trarre indicazioni importanti sui fattori maggiormente critici e su quelli positivi.

## 8.1 Cosa serve per il successo della sperimentazione

Nel questionario agli operatori è stato chiesto un giudizio in termini propositivi e relativo a ciò che è necessario per il successo della sperimentazione. Alla domanda su cosa sia necessario revisionare per il raggiungimento degli obiettivi della sperimentazione il 55% ha scelto lo snellimento degli aspetti burocratici, mentre il 33% indica il miglioramento del coinvolgimento delle imprese come elemento prioritario.

*Figura 61 - Elemento prioritario per il raggiungimento degli obiettivi della sperimentazione (una risposta possibile, percentuale su risposte)*



I correttivi proposti dagli operatori, con riferimento più specifico alla progettazione regionale dei percorsi, sono in linea con le indicazioni precedenti. Lo snellimento della

documentazione è scelta nel 50% dei casi, seguita da una richiesta di maggiore flessibilità nella gestione dei calendari (25%). Marginali, sotto il 10%, le altre opzioni.

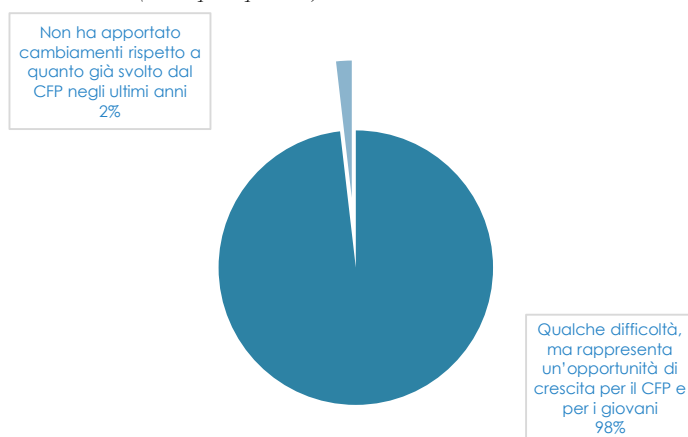
Figura 62 - Quali correttivi pensate sia necessario apportare nella progettazione regionale dei percorsi (percentuale su risposte)



## 8.2 Il significato della sperimentazione

Un dato di assoluto rilievo per il risultato è quello relativo al rapporto tra aspettative e realizzazione della sperimentazione. La quasi totalità dei rispondenti (98%) dichiara che la Sperimentazione è un'opportunità per il CFP e per i giovani. Un accordo così diffuso su questa risposta fornisce anche una luce nuova ai dati visti nei capitoli precedenti sulle criticità riscontrate, così come su tutte le attività, consolidate oppure nuove, messe in campo per la Sperimentazione. Sembra dunque essere il primo segnale di una soddisfazione diffusa, e in più di una presa di coscienza di alcune dinamiche future per gli Enti di Formazione.

Figura 63 - Pensando alle tue previsioni di attuazione della sperimentazione con quale delle seguenti affermazioni sei maggiormente d'accordo? (una risposta possibile)

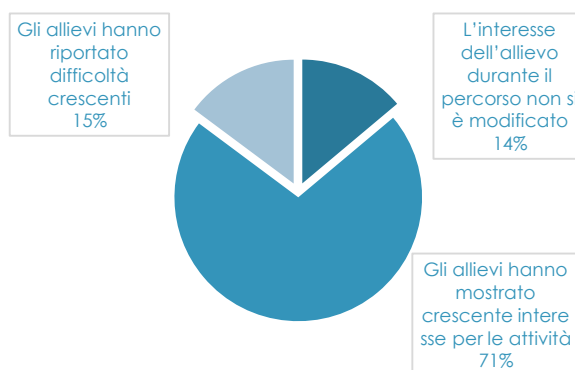


### 8.3 Gli allievi e la sperimentazione

Anche per ciò che concerne gli allievi, il livello di soddisfazione (riportato dai CFP rispondenti) è alto.

Alla richiesta di descrivere in generale lo sviluppo degli allievi coinvolti nei percorsi della sperimentazione duale, i rispondenti hanno dichiarato nel 71% dei casi che gli allievi hanno mostrato crescente interesse per le attività. Nel 14% dei casi non si sono registrate variazioni nell'interesse degli allievi; nel 15% dei casi gli allievi hanno mostrato difficoltà crescenti.

Figura 64 - Lo sviluppo degli allievi coinvolti nei percorsi della sperimentazione duale (una risposta possibile)



### 8.4 Soddisfazione dei soggetti coinvolti

Dalle risposte alle domande precedenti si delinea già un quadro di ampia soddisfazione. È stato chiesto di riportare il grado di soddisfazione, in una scala da 1 a 4, di tutti i soggetti coinvolti nella Sperimentazione. Il dato evidenzia come le risposte si posizionano tutte su un livello alto della scala (tra 3,13 per le imprese a 3,19 per gli allievi).

Anche in questo caso è alto il livello di soddisfazione riportato dei CFP rispondenti.

Tabella 9 - Livello di soddisfazione dei soggetti coinvolti, medie (scala da 1 a 4)

	Media
Imprese (per il lavoro svolto)	3,13
Allievi (per il percorso formativo congiunto)	3,19
Famiglie (per il percorso formativo congiunto)	3,14
Operatori del centro (per il lavoro svolto)	3,15

### 8.4.1 Soddisfazione degli operatori nelle diverse fasi

Come descritto in apertura, il questionario è stato strutturato in fasi che rispecchiano quelle del processo relativo alle attività degli Enti nella Sperimentazione.

In questo caso è chiesto, sempre su una scala da 1 a 4, il livello di soddisfazione degli operatori. Dunque, le domande possono essere considerate dirette ai soggetti interessati. Per tutte le fasi le risposte si posizionano in media sopra il 3, con misure di dispersione basse, dunque con un livello di “accordo” nelle risposte alto.

Tabella 10 - Soddisfazione degli operatori nelle fasi, medie (scala da 1 a 4)

	Media
Fase Preliminare (relativa alle attività di progettazione, figure professionali coinvolte, selezione studenti e individuazione aziende)	3,09
Fase Iniziale (relativa agli aspetti di organizzazione e contrattualizzazione)	3,10
Fase di Gestione (relativa alle modalità organizzative, al monitoraggio e alla valutazione dell'allievo)	3,13

Osservando i livelli di soddisfazione degli operatori per attività specifiche delle fasi proposte, è possibile avere un quadro più articolato rispetto ai diversi momenti del processo. Nel caso della fase preliminare, il dato più basso in termini di soddisfazione è quello relativo alla collaborazione con attori istituzionali (2,68 di media). Quello più alto è legato alla collaborazione reciproca delle figure professionali coinvolte (3,10 di media).

Tabella 11 - Livelli di soddisfazione per attività della fase preliminare, medie (scala da 1 a 4)

	Attività	Media
Fase: PRELIMINARE	Capacità di progettazione	3,10
	Individuazione delle figure professionali necessarie per la sperimentazione	3,09
	Capacità di collaborazione tra loro delle figure professionali coinvolte	3,20
	Metodologia di selezione degli studenti	3,03
	Strumenti di selezione degli studenti	3,02
	Metodologia di coinvolgimento delle aziende	3,08
	Strumenti di coinvolgimento delle aziende	2,97
	Collaborazione con attori istituzionali (istituzioni locali, sindacati, camere di commercio, associazioni di categoria, altri enti)	2,68

Per le attività della fase iniziale, il valore relativamente più basso (2,91) è accordato al Coinvolgimento del tutor aziendale nella stesura del piano formativo, dalle risposte precedenti sappiamo che c'è stata una diffusa collaborazione tra Enti ed impresa, ma con uno sforzo in termini di supporto da parte dei primi. Il livello più alto (3,24) di soddisfazione è legato alla stesura del piano formativo da parte del tutor formativo.

Tabella 12 - Livelli di soddisfazione per attività della fase iniziale, medie (scala da 1 a 4)

	Attività	Media
Fase: INIZIALE	Stesura del piano formativo	3,07
	Coinvolgimento dell'impresa nella definizione del piano formativo	2,96
	Coinvolgimento del tutor aziendale nella stesura del piano formativo	2,91
	Coinvolgimento del tutor formativo nella stesura del piano formativo	3,24
	Coinvolgimento dei formatori/docenti nella stesura del piano formativo	3,07

I livelli di soddisfazione delle attività relative alle fase di gestione, rispecchiano quanto emerso nelle risposte dedicate alla gestione dei percorsi, soprattutto in apprendistato. La gestione degli aspetti contrattuali, infatti, ha un livello di soddisfazione di 2,83, dato relativamente più basso. Mentre il livello di soddisfazione più alto per questa fase è legato all'efficacia delle attività di monitoraggio (3,13).

Tabella 13 - Livelli di soddisfazione per attività della fase gestione, medie (scala da 1 a 4)

	Attività	Media
FASE: Gestione	Gestione degli aspetti contrattuali	2,83
	Efficacia del materiale usato per la contrattualizzazione (protocollo con azienda, accordi sindacali, modulistica)	2,95
	Soluzioni per l'organizzazione dei gruppi classe	3,05
	Efficacia delle attività di monitoraggio	3,13
	Coinvolgimento dell'azienda nella valutazione	3,09
	Efficacia delle modalità e degli strumenti di valutazione	3,06

### 9.1 Quali scenari evolutivi

L'esperienza del primo anno dei percorsi della sperimentazione, nonostante i timori iniziali e le difficoltà incontrate, ha registrato un non scontato positivo riscontro da parte degli operatori dei CFP, così come delle imprese, degli allievi e delle loro famiglie.

Le difficoltà del primo anno, legate soprattutto alla scarsa conoscenza dello strumento contrattuale, rafforzano il giudizio sulla opportunità di proseguire lungo il sentiero tracciato dalla sperimentazione stabilizzandola, in modo da garantire la continuità dell'intervento e il suo progressivo consolidamento, anche rispetto alla metodologia formativa condivisa con le imprese.

Auspiciando che ciò avverrà dal prossimo anno, è opportuno riflettere su alcune linee di sviluppo.

Per quanto riguarda l'azione istituzionale di Ministero e Regioni, andrebbe opportunamente valorizzato il carattere nazionale dell'iniziativa, anche attraverso l'attivazione della cabina di regia prevista dall'Accordo Stato-Regioni, con una maggior convergenza di modelli di intervento, ma anche di scelte di gestione operativa, anche per ridurre le disfunzioni e gli inutili aggravii burocratici. Un chiaro dato che emerge dal monitoraggio, a conferma di quanto affermato anche dall'INAPP, è la frammentazione del sistema IeFP italiano, che si ritrova anche nella sperimentazione del sistema duale.

Sarebbe inoltre auspicabile un intervento capillare ed organico da parte delle associazioni di categoria e dei sistemi camerali, per fornire alle imprese massima conoscenza e supporto per le questioni di natura giuslavoristica e amministrativa, sia direttamente, sia indirettamente. Si dovrebbe convergere verso l'obiettivo comune di rafforzare la diffusione del contratto di apprendistato formativo e contrastare il pregiudizio che vuole si tratti di un contratto difficile da gestire.

Infine, il lavoro congiunto di Confap e FORMA è un evidente valore innanzitutto per i CFP stessi, grazie alla possibilità di condividere e costruire insieme una comune visione



e strumenti operativi. Inoltre, il lavoro rappresenta un valore anche per le istituzioni centrali e regionali per una duplice ragione: da un lato è importante l'esperienza e la percezione degli Enti di formazione che realizzano concretamente le policy nazionali e regionali e quindi possono dare riscontri per il miglioramento delle policy, e dall'altro perché è nei CFP che spesso si raggiunge una capacità di visione concreta dell'evoluzione dei sistemi, dei bisogni degli allievi e delle imprese. In tal senso è emblematico come l'esperienza del sistema duale, nel suo essere al crocevia tra i percorsi IeFP e le politiche del lavoro, abbia rafforzato la capacità dei CFP di aprirsi alle politiche del lavoro ed al rapporto tra servizi di inserimento lavorativo e formazione.

Se da un lato i CFP hanno mostrato una significativa intraprendenza nell'attivare collaborazioni con il territorio (aziende, associazioni di categoria, soggetti pubblici, ecc.), seppur con differenze regionali basate sul livello di sviluppo del sistema IeFP di riferimento, dall'altro lato, la sperimentazione ha messo in atto anche un processo di trasformazione interna volta a trovare nuove modalità organizzative e didattiche. Ad esempio dall'indagine emerge come l'introduzione del Sistema Duale abbia incentivato un ripensamento in termini di raccordo tra formazione e servizi al lavoro. Nello specifico, è stata evidenziata la necessità di definire e sviluppare un rapporto con l'area dedicata alle Politiche Attive del lavoro. Attualmente, dai CFP campione si evince la centralità del tutor formativo nello stabilire un contatto ed un rapporto fiduciario con le imprese anziché la presenza di un servizio strutturato.

Ciò apre una riflessione che è organizzativa, ma che riguarda anche l'identità del CFP, in considerazione del suo crescente ruolo di snodo tra allievi ed imprese, tra formazione e lavoro. In tal senso l'esperienza della sperimentazione duale pone nuove ed ulteriori sfide in relazione alla transizione tra scuola e lavoro (Garanzia Giovani), alle risposte da dare ai lavoratori in cerca di occupazione (Politiche attive nazionali e regionali), all'impatto sul lavoro della quarta rivoluzione industriale (Formazione per tutto l'arco della vita). In tal senso, il CFP sempre più può considerarsi non solo luogo di formazione dei giovani, ma partner strategico delle imprese per la cura e lo sviluppo del capitale umano.

A completamento di tutti questi aspetti che raccontano l'impegno profuso e le difficoltà affrontate dai CFP, il dato sulla elevata soddisfazione e sui risultati positivi è probabilmente il più forte elemento d'interesse, soprattutto in un contesto di sperimentazione che è per sua natura esplorativo, ricco di incognite e per certi versi può rappresentare il modo e la capacità dei soggetti coinvolti di affrontare il cambiamento. Da questo punto di vista la sperimentazione del Sistema Duale si presenta agli Enti di formazione come momento di opportunità di crescita e di orientamento strategico.

---

# 10 BIBLIOGRAFIA

---

- Bliem, W., Petanovitsch, A., & Schmid, K. (2014). *Success factors for the Dual VET System: Possibilities for Know-how-transfer*. Vienne: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- CEDEFOP. (2012). *From education to working life*. Luxemburg: Publications Office of the European Union. Recuperato da 10.2801/92129
- CEDEFOP. (2015). Far funzionare l'apprendistato per la piccola e media impresa. *Nota informativa*, 9102(1). <https://doi.org/10.2801/5205>
- Eichhorst, W., Rodríguez-Planas, N., Schmidl, R., & Zimmermann, K. F. (2015). A Road Map to Vocational Education and Training in Industrialized Countries. *ILR Review*, 68(2), 314–337. <https://doi.org/10.1177/0019793914564963>
- EUROSTAT. (2012). EU Labour Force Survey.
- INAPP. (2017). Sperimentazione del Sistema Duale nella IeFP. Recuperato da [http://www.inapp.org/sites/default/files/Sperimentazione\\_sistema\\_duale%20IeFP\\_2017.pdf](http://www.inapp.org/sites/default/files/Sperimentazione_sistema_duale%20IeFP_2017.pdf)
- ISFOL. (2016). IeFP - XIV Rapporto di Monitoraggio delle azioni formative realizzate nell'ambito del diritto-dovere.
- Regalia, I. (2017). Comprendere le piccole imprese. Elogio delle diversità in uno sguardo globale. *SOCIOLOGIA DEL LAVORO*, (147), 41–58. <https://doi.org/10.3280/SL2017-147003>
- Vite, E. (2017). Piccole imprese, relazioni industriali e territori. In V. Fortunato, *Imprese, sviluppo, territori. Luoghi e percorsi imprenditoriali in Calabria*. Soveria Mannelli (CZ): Rubbettino Editore.
- Wallenborn, M., & European Training Foundation. (2011). Learning in apprenticeships: What are the advantages and what could be transferred to other learning venues.
- Wenzelmann, F., Muehlemann, S., & Pfeifer, H. (2017). The costs of recruiting apprentices: Evidence from German workplace-level data. *German Journal of Human Resource Management*, 31(2), 108–131. <https://doi.org/10.1177/2397002216683863>

---

# 11

## APPENDICE: L'ESPERIENZA DEGLI ENTI NAZIONALI

---



*La presente appendice è dedicata alla voce delle sedi nazionali degli Enti CONFAP-FORMA in rapporto alla Sperimentazione oggetto del monitoraggio. Si riportano di seguito le relazioni che descrivono le scelte operate per le diverse fasi del processo (preliminare, iniziale, organizzativa).*

*Si tratta di materiale complementare che arricchisce e completa l'analisi del report. I contenuti sono stati comunque presi in considerazione per la stesura del report.*

### 11.1 CIOFS/FP

È noto che successivamente alla selezione dei 300 CFP per la Fase 1 le politiche e le scelte operate dalle diverse Regioni, a seguito della stipula dei protocolli con il Ministero del Lavoro, hanno finito per differenziare la tipologia degli interventi e la organizzazione degli stessi nei tempi e nei modi.

Il CIOFS/FP nella Fase 1 ha avuto coinvolti n. 30 CFP distribuiti sulle Regioni come di seguito: Calabria 2, Emilia Romagna 1, Friuli Venezia Giulia 1, Lazio 6, Liguria 1, Lombardia 6, Piemonte 7, Puglia 4, Toscana 1, Veneto 1. In Regioni come la Calabria, la Puglia, la Toscana i tempi di avvio della fase 2 risultino non rispettati e si parla di avvio dei primi percorsi della fase 2 nei prossimi mesi.

Il CIOFS/FP si è dotato di un sistema di gestione della qualità certificato a partire dal 2000 con delle specifiche curvature collegabili direttamente ai sistemi di accreditamento regionali.

Fa parte della flessibilità di gestione e di attuazione del sistema la individuazione di “piani di qualità per la progettazione, gestione e valutazione” mirati ai diversi percorsi formativi. I piani di qualità per la gestione dei percorsi del sistema duale risultano

funzionali per ottemperare tutte le indicazioni/prescrizioni del Bando e delle Linee Guida elaborate dalle diverse Regioni.

## **11.1.1 Fase preliminare**

### **11.1.1.1 La progettazione**

La **progettazione** dei percorsi è normata in modo piuttosto stringente dalle Regioni e le attività specifiche di ciascuna fase hanno risentito delle indicazioni delle Regioni. Di seguito, a titolo esemplificativo e non esaustivo, si forniscono alcune delle principali caratteristiche nella misura in cui la sintesi permette.

La Regione Piemonte per i percorsi del sistema duale, così come quelli ordinamentali, fa riferimento a profili standard regionali e così pure le ore da destinare ad ogni singola fase/uf (range orari). È stata affidata all'Ente Centro la microprogettazione/progettazione di dettaglio.

La Regione Veneto ha offerto la possibilità di proporre un progetto con due qualifiche (un solo corso finanziato, con due qualifiche, di cui una parte autofinanziata!) e la Sede di Padova ha presentato un progetto articolato in questo senso. Il bando comunque ha evidenziato rigidi parametri:

- in fase progettuale prevedere almeno il 30% di contratti di apprendistato e in assenza di detto 'esito' il finanziamento sarà ridotto progressivamente.
- la possibilità di un corso con più qualifiche
- le ore in azienda finanziate dalla Regione sono state 280 su 520 previste.

La Regione Lazio, in cui il CIOFS/FP ha attivato 9 percorsi, ha richiesto una progettazione didattica prevista, in continuità con la progettazione della qualifica IeFP triennale, ed ha chiesto di garantire l'acquisizione di:

- Competenze di base
- Competenze tecnico-professionali
- Competenze chiave di cittadinanza/educative

La Regione Emilia Romagna ha previsto che nella progettazione fossero rispettati gli standard strutturali dei IV anni definiti nella D.G.R. N. 147/2016, il percorso risulta quindi articolato in 600 ore di stage e 400 di aula/laboratorio e prevede il conseguimento delle competenze tecnico-professionali previste dal Diploma Nazionale di Tecnico elettrico e dalla UC 1 della qualifica regionale di Tecnico nei sistemi domotici e le competenze di base del IV anno IeFP.

### **11.1.1.2 La selezione degli studenti**

Il *recruitment* degli studenti, provenienti per il 90% dalle sedi operative è avvenuta tramite diversi canali: incontri con le famiglie, informazione diretta agli studenti, colloqui di orientamento di allievi del 3° anno.

La selezione degli studenti è stata effettuata a seguito dell'approvazione dei progetti, sulla base dei criteri fissati nel Formulario e tramite lo strumento del colloquio motivazionale predisposti dai Servizio Orientativi e/o dallo sportello per i Servizi al Lavoro.

#### *11.1.1.3 La selezione delle aziende*

La selezione delle aziende è avvenuta avvalendosi della rete territoriale e di partenariato già presente e sviluppata presso le sedi operative per i tirocini formativi con le quali i CFP avevano già un sistema di relazioni e una collaborazione consolidata da tempo.

I tutor di tirocinio formativo, unitamente alla Direzione, hanno selezionato all'interno della rete dei partner le aziende che per caratteristiche, risorse e obiettivi aziendali erano più affini, vicine e compatibili con le finalità della sperimentazione.

Le aziende partner del progetto sono state individuate anche in fase di progettazione e, ove richiesto, hanno sottoscritto una convenzione nella quale si sono impegnate a:

- collaborare alla realizzazione di stage in qualità di soggetto ospitante in modo da permettere sia la contestualizzazione degli apprendimenti del corso, sia l'approfondimento di processi/attività che si maturano all'interno della stessa realtà aziendale
- mettere a disposizione attrezzature e strumenti, durante lo svolgimento dello stage, adeguate e disponibili a coprire le esigenze di conoscenza, di applicazione concreta, di relazione interpersonale dell'allievo durante la sua permanenza in azienda;
- affiancare e supervisionare le attività svolte dall'allievo;
- assicurare la sicurezza, l'incolumità e il benessere dell'allievo durante la sua permanenza in azienda;
- presidiare l'andamento del suo apprendimento in relazione agli obiettivi concordati attivando eventuali interventi correttivi o di rinforzo, in accordo con l'organismo di formazione, qualora si rendessero necessari.

Gli elementi decisivi per una positiva mobilitazione delle imprese partner sono stati, da un lato, l'opportunità di inserire una risorsa giovane, motivata e qualificata al fine di programmare eventuali assunzioni, valorizzando così il ruolo formativo dell'azienda; dall'altro, quello di poter usufruire di vantaggi economici.

#### *11.1.1.4 Il Coinvolgimento delle Figure Professionali*

I percorsi sono stati presidiati da un coordinatore organizzativo-didattico, da un tutor d'aula e da un tutor formativo/stage. Fondamentale la figura del tutor formativo/stage che è divenuto anche un promotore del contratto di apprendistato presso le Aziende.

### **11.1.2 Fase iniziale**

Il modello pedagogico dell'Ente è formalizzato in un documento denominato "Proposta formativa" nel quale sono presenti le "pedagogie di riferimento" da quella preventiva di S. Giovanni Bosco alle metodologie basate sul "Learning by doing", "work based learning" (teorie dell'apprendistato cognitivo e didattica professionale),

Impresa formativa simulata (con l'intenzione di tendere all'impresa formativa) cooperative learning, compiti di realtà, prestazioni autentiche, valutazione formativa (con l'utilizzo di rubriche di valutazione).

La fase iniziale vera e propria è partita con l'attività di matching tra caratteristiche e richieste dell'azienda ospitante e profilo dello studente. Gli studenti hanno sostenuto un colloquio conoscitivo presso l'azienda a cui erano stati assegnati. Si è, quindi, proceduto alla redazione del piano formativo individuale per ciascuno studente con l'indicazione e declinazione delle competenze previste dal profilo in uscita e l'apposita declinazione di competenze educativo-trasversali che garantissero il presidio della centralità dell'allievo nel processo formativo.

I piani formativi sono stati sottoposti alle aziende per la compilazione della parte di loro competenza e l'individuazione dei tutor aziendali, quali figure che garantissero la piena ed effettiva realizzazione degli obiettivi formativi previsti nel piano.

Le aziende sono state supportate durante tutta la fase di avvio e attivazione dei contratti di apprendistato, con contatti continui e frequenti con i consulenti del lavoro per fornire tutte le informazioni e gli strumenti per gli adempimenti necessari alla contrattualizzazione degli studenti.

Con i tutor aziendali si è poi passati a definire la calendarizzazione delle attività e delle ore di formazione, al fine di formulare un calendario della formazione il più possibile condiviso e in linea con gli obiettivi del progetto, che favorisse l'alternanza della formazione tra formazione interna in azienda e formazione esterna presso il CFP e che rispondesse alle esigenze aziendali in termini organizzazione del lavoro.

Lo scambio dialogico tra tutor formativo e tutor aziendale ha permesso di realizzare una puntuale analisi dei processi di lavoro, rendendo evidenti le attività in cui coinvolgere lo studente/lavoratore per sviluppare le competenze previste dal profilo in uscita e garantirne il processo di valutazione.

Il tutor formativo ha assistito l'apprendista nel rapporto con l'istituzione formativa, ha monitorato l'andamento del percorso ed è intervenuto nella valutazione iniziale, intermedia e finale del periodo di apprendistato/ASL. Il tutor aziendale, che poteva essere anche il datore di lavoro, ha favorito l'inserimento dello studente nell'impresa, lo ha affiancato e lo ha assistito nel percorso di formazione interna, gli ha trasmesso le competenze necessarie allo svolgimento delle attività lavorative e, in collaborazione con il tutor formativo, ha fornito all'istituzione formativa gli elementi atti a valutare le attività svolte e l'efficacia dei processi formativi.

La principale difficoltà emersa è stata quella di far corrispondere il lavoro realmente svolto in azienda (con i suoi tempi e ritmi, le sue peculiarità) con quanto previsto dal piano formativo. Per questo motivo è stata fondamentale l'azione svolta dai tutor

formativi che hanno monitorato questa corrispondenza e sono intervenuti, tramite il tutor aziendale, nel caso si riscontrasse un disallineamento. Tale raccordo è stato utile anche in sede di collegio formatori in cui i formatori sono stati presenti insieme ai tutor formativi, al Direttore e al Coordinatore ed hanno recepito le difficoltà emergenti di volta in volta in azienda intervenendo, laddove e quando possibile, con nuovi spunti (metodologici e/o di contenuto) nella propria didattica.

### **11.1.3 Fase organizzativa**

L'organizzazione didattica ha privilegiato la modalità dell'imparare facendo peculiare della formazione professionale e che, grazie al sistema duale, è stata "riscoperta" e consolidata (le ultime riforme e relativi bandi tendevano ad un modello eccessivamente "scolastico"). L'alternanza consente al sistema di IeFP di riappropriarsi della propria specificità riscattando la dignità del fare.

Riportiamo alcune esemplificazioni operative.

Per il CIOFS/FP Lazio la fase organizzativa ha comportato la gestione dell'organizzazione didattica, la pianificazione delle attività dei docenti, il monitoraggio e la valutazione dello studente sia per la formazione interna sia per la formazione esterna, fino a ricomprendere l'esame finale di diploma professionale. A tale scopo sono stati creati alcuni strumenti che hanno consentito il "dialogo" e lo scambio tra i due momenti formativi, in azienda e presso il CFP, quali:

- le schede formatore con l'indicazione delle unità di competenza che ciascuna disciplina contribuisce a sviluppare in una dimensione interdisciplinare e la relativa rubrica di valutazione;
- le schede di valutazione della formazione esterna, che rendono leggibile il passaggio dalla dimensione quantitativa della valutazione disciplinare a quella qualitativa di apprezzamento per competenze, con indicazione dei relativi livelli (inesperto, principiante, capace, esperto) a cui quella competenza è posseduta dallo studente;
- le schede di valutazione della formazione interna, in cui sono riportate le stesse competenze sulle quali il tutor aziendale deve esprimere la propria valutazione sullo studente utilizzando la stessa rubrica valutativa della formazione esterna;
- le prove di diploma professionale, redatte come prove il più possibile autentiche e in situazione, sia per la prova scritta, sia per la prova pratica che per il colloquio.

Per il CIOFS/FP Emilia Romagna il percorso formativo è stato programmato prevedendo un'alternanza tra fasi di aula e fasi di formazione in azienda: inizialmente sono state realizzate 4 settimane di formazione in aula per consentire ai docenti di conoscere gli allievi e di uniformarne le competenze in ingresso. Successivamente gli allievi sono stati inseriti in azienda ed è stato previsto un rientro settimanale in aula per monitorare l'andamento del percorso e verificarne l'efficacia. Sono state programmate alcune settimane di aula alla fine del percorso per preparare gli allievi all'esame finale.

Il percorso prevedeva lo svolgimento di 8 moduli per un totale di 400 ore di aula e 600 ore di stage. I diversi moduli che compongono il percorso formativo prevedevano lo

sviluppo in maniera integrata delle competenze di base e delle competenze professionali, sono state quindi sviluppate in maniera interdisciplinare conoscenze afferenti ambiti diversi allo scopo di dare unitarietà al processo formativo e consentire agli allievi di comprendere le connessioni tra le diverse aree.

Sono state privilegiate metodologie didattiche improntate alla pratica, al laboratorio, allo stage, attualizzando l'apprendimento nell'esperienza: azioni di orientamento, accompagnamento e socializzazione, percorsi di recupero degli apprendimenti e arricchimento curricolare. Il ricorso a un approccio didattico partecipativo e ancorato al mondo del lavoro ha permesso di ricostruire e mantenere alta la motivazione all'autorealizzazione.

Alcuni moduli sono stati sviluppati attraverso la **metodologia dell'Impresa simulata**: quindi è stata ampliata l'esperienza fin qui svolta in collaborazione con la Centrale di Simulimpresa in ambito amministrativo-segretariale e vendite anche all'area elettrica, sperimentando un modello di lavoro che consente agli allievi di confrontarsi con la struttura e le funzioni di un'impresa reale, in tutti gli aspetti che riguardano l'organizzazione, i tempi di lavoro, gli ambienti, la documentazione, il contatto con il cliente.

**Modulo INGLESE B 1.** Allo scopo di sperimentare modalità didattiche innovative rispetto all'apprendimento della lingua straniera, ambito che spesso risulta ostico e di scarso interesse per i ragazzi, l'attività si è svolta presso la sede di una scuola privata di lingue ed è stata gestita unicamente da docenti madrelingua che hanno svolto le attività didattiche esclusivamente in lingua inglese. L'obiettivo è stato quello di offrire all'allievo l'opportunità di parlare quanto più possibile durante la lezione e fin dal primo incontro, in lingua inglese, favorendo così lo sviluppo della capacità di pensare in lingua. Le spiegazioni teoriche sono ridotte al minimo per lasciare massimo spazio ad esempi ed applicazioni pratiche della lingua. E' stato quindi utilizzato un metodo di insegnamento che esalta la comunicazione interpersonale, il rapporto diretto e il dialogo tra docente e allievi. La priorità viene data all'insegnamento delle strutture della lingua anziché l'insegnamento di singole parole senza inserirle in un contesto. L'allievo deve avere un ruolo creativo nel processo di apprendimento, per essere costruttivo nell'uso della lingua lo si stimola ad immaginarsi in situazioni concrete. Hanno lavorato a piccoli gruppi e per livello ed il percorso d'apprendimento viene determinato in base ad ogni singolo allievo e ad obiettivi individuali considerando fattori come talento linguistico, motivazione e peculiarità culturali.

**Valutazione.** Durante lo svolgimento del percorso sono state realizzate alcune verifiche in relazione ai diversi moduli formativi, inoltre è stata messa a punto una scheda per la valutazione delle competenze acquisite in azienda. Il presidio dell'apprendimento in aula/azienda vede come figure chiave sia il tutor d'aula che il tutor aziendale; già in fase di programmazione e pianificazione dello stage le due figure



interagiscono per definire un piano di lavoro personalizzato per ogni allievo e individuare gli step e gli strumenti per la verifica del percorso. Tale collaborazione prosegue durante tutta l'esperienza di stage e consente al tutor aziendale di partecipare a pieno titolo al processo di apprendimento dell'allievo fino alla certificazione finale delle competenze acquisite

La fase di certificazione finale è stata strutturata, secondo le direttive regionali, in 3 fasi:

- Verifica finale (prova interdisciplinare) relativa alle competenze del diploma di Tecnico elettrico svolta in aula/laboratorio dai docenti interni
- Colloquio individuale alla presenza del tutor aziendale
- Colloquio per la certificazione della UC 1 della qualifica di Tecnico nei sistemi domotici svolta da una Commissione con esperto esterno al Centro, secondo le modalità individuate dal sistema di certificazione regionale SRFC

Tutti i ragazzi che sono stati ammessi hanno superato con successo le prove e hanno conseguito la doppia certificazione prevista.

### *11.1.3.1 Criticità*

Le maggiori difficoltà incontrate hanno riguardato la gran quantità di documentazione da produrre e tenere aggiornata (Protocolli, Convenzioni, Piani Formativi Individuali, Comunicazioni Regione-aziende-sede operativa, calendari della formazione, registri della formazione interna, schede di monitoraggio e valutazione, ecc.); tale aspetto ha comportato una eccessiva focalizzazione sugli aspetti documentali e formali del progetto, rischiando di tralasciare gli aspetti sostanziali ed educativo-formativi del corso.

Sono state condivise altre criticità quali:

1. I contratti di apprendistato di primo livello danno all'allievo scarsa motivazione (compensi bassi). È stato necessario trattare per poter integrare il compenso con benefit (buoni pasto, rimborso trasporti...)
2. La scheda di valutazione da parte dell'azienda deve essere il più semplice possibile e poi il CFP deve collegarla con le competenze e le richieste standard della Regione
3. La formazione delle imprese e dei tutor aziendali è... in gran parte da fare. Per ora le Regioni non hanno investito molto
4. È necessario individuare bene il target di allievi da proporre alle aziende per il contratto di apprendistato di primo livello (gli allievi già qualificati potrebbero trovare opportunità lavorative più remunerative di quanto proposto in un percorso duale di IV anno)
5. Per i percorsi triennali, le aziende che danno disponibilità in fase progettuale a contratti di apprendistato di primo livello non sono in grado di prevedere la reale possibilità di poterli concludere
6. Nei percorsi di IV anno, le aziende tendono a selezionare gli allievi.

### *11.1.3.2 Punti di forza*

La sperimentazione ha rappresentato una enorme opportunità: da un lato, per i CFP quella di diventare interlocutori di pari grado con le imprese e per i servizi a queste

rivolti; dall'altro, per i giovani quella di effettuare un ingresso 'accompagnato' nel mondo del lavoro che apre serie e significative occasioni di inserimento a pieno titolo nella realtà lavorativa.

## 11.2 CNOS-FAP

La Sede Nazionale CNOS-FAP ha deciso di avviare una ricerca azione sulla sperimentazione del Sistema Duale nei Centri di Formazione Professionale appartenenti alla Federazione che hanno erogato corsi in modalità duale. La ricerca ha avuto come obiettivi:

- il monitoraggio interno sullo sviluppo della sperimentazione duale attraverso questionari che hanno dato luogo a report da divulgare per la condivisione delle buone prassi e la proposta di azioni di miglioramento;
- l'accompagnamento dei CFP nella riorganizzazione del proprio modello secondo uno stile collaborativo centrato sulla valorizzazione della cooperazione tra CFP, SAL e imprese presenti sul territorio;
- il supporto per il personale direttivo e i formatori coinvolti con azioni formative specifiche.

Come strumento di lavoro, si è deciso di avviare il monitoraggio attraverso 3 questionari che hanno individuato 4 fasi di lavoro durante l'anno formativo:

- la Fase Previa;
- la Fase Iniziale;
- la Fase di Gestione;
- la Fase di Valutazione complessiva.

Dopo la somministrazione di ogni questionario, è stata eseguita una elaborazione statistica dei dati raccolti seguita dalla stesura di un report che sarà oggetto di condivisione negli incontri formativi e istituzionali calendarizzati.

### 11.2.1 Fase preliminare

#### 11.2.1.1 Attività di progettazione dei percorsi

Analizzando le modalità che hanno dato luogo alla realizzazione e progettazione dei percorsi formativi si assiste prevalentemente ad una maggioranza (38,46%) che ha preferito gestire autonomamente all'interno del proprio CFP i processi elaborativi dei percorsi formativi in modalità duale. A seguire un 34,6% che ha agito nella progettazione dei percorsi congiuntamente con le imprese partner. Il 7,69% ha concordato la progettazione con la Sede Regionale e la medesima percentuale (7,69%) ha avviato i processi di progettazione dei corsi non coinvolgendo direttamente le aziende ma tenendo conto, dopo un flusso di comunicazioni, delle esigenze delle imprese stesse. Il restante (11,53%) diviso in parti uguali (3,84%) ha utilizzato per la progettazione dei percorsi i repertori regionali, oppure si è avvalsa della collaborazione delle rappresentanze datoriali, o ha agito congiuntamente con l'istituzione universitaria.

#### 11.2.1.2 Selezione degli studenti

Dal dato emerso risulta che il 68,79% degli allievi iscritti ai percorsi triennali o quadriennali svolti in modalità duale proviene dalle nostre strutture, mentre il 31,21% degli iscritti risulta essere proveniente da strutture esterne a quelle salesiane. Ciò

conferma la convinzione secondo cui, nella prima annualità di applicazione del nuovo dispositivo formativo, è stata adottata principalmente una strategia di continuità con le modalità di reclutamento dei percorsi ordinari. Nel contempo, questo dato conferma l'impressione diffusa, secondo cui i corsi finanziati ordinariamente dalle Regioni non sono numericamente sufficienti a coprire l'area dell'utenza esplicita. In riferimento ai canali utilizzati per il recruitment degli allievi si evidenzia come per il reperimento degli stessi il metodo più efficace resta quello classico del contatto con le famiglie (35,59%). Si rivela interessante vedere come lo sportello SAL (Servizi Al Lavoro) sia il secondo canale di recruitment a riprova del fatto che gli uffici SAL stanno assumendo un ruolo sempre più strategico anche nell'ambito della sperimentazione sul duale. Seguono come canali di reperimento con la medesima percentuale (13,55%) l'informazione con colloqui fatti direttamente all'allievo oppure attraverso i mezzi di comunicazione online (social/sito web). Una percentuale di CFP (10,16%) dichiara invece di aver reperito gli allievi per i percorsi in duale mediante gli open day. Percentualmente più residuale la quota di chi ha reperito gli allievi mediante i colloqui del FIO Linea 1 o i colloqui orientativi (6,76%). Solo l'1,69% dichiara di essersi avvalso dei Centri per l'impiego o del proprio archivio interno.

### 11.2.1.3 Selezione aziende

Si evince dai dati raccolti come la gran parte delle imprese coinvolte sia riferita a piccole e medie imprese come si può osservare dal 87,01% che rappresenta la somma percentuale delle due tipologie aziendali (71,35%+15,66%), mentre il restante 12,99% risulta appartenere a micro e grandi imprese. Ma ciò è in perfetta coerenza con la struttura del sistema economico italiano, che vede una forte prevalenza di strutture di piccole, piccolissime e medie dimensioni rispetto alle grandi. Si è rivelato utile approfondire e specificare a quale settore appartenessero le aziende coinvolte nella sperimentazione:

Dai risultati emersi risulta molto chiaro come il settore dove sono maggiormente coinvolte le aziende risulta essere quello della meccanica industriale (24,56%); seguono il settore elettrico - elettronico (22,80%) l'automotive (17,54%), il grafico (10,52%), il turistico-alberghiero (8,77%), energia (5,26%). Solo con percentuali minime (1,75%) sono coinvolti altri settori (lavorazione artistica del legno, agricoltura, amministrazione, punto vendita, benessere, altri settori).

Per comprendere se le aziende coinvolte avessero già contatti strutturati e consolidati con i CFP prima dell'avvento del duale si è richiesto di specificare quali fossero i rapporti intercorsi tra i centri di formazione salesiana e le imprese precedenti alla sperimentazione.

Il dato con nettezza fa emergere che l'86,5% delle aziende coinvolte aveva già un rapporto consolidato con i CFP. La maggior parte dei CFP ha dichiarato di avere collaborazioni strutturate con le aziende grazie ad attività quali:

- Stage;
- Tirocini estivi;
- Collaborazioni sinergiche sulla base di accordi territoriali, regionali, nazionali;
- Condivisione progetti formativi in partenariati;
- Percorsi di alternanza;
- Rapporti di collaborazione per corsi o certificazioni (patentini saldatura – corsi CAD – corsi CNC);
- Segnalazioni di candidature per opportunità lavorative da parte dell'ufficio SAL;
- Richieste di assunzione di allievi da parte delle stesse aziende;
- Coinvolgimento in eventi dei CFP con il mondo del lavoro.

#### *11.2.1.4 Coinvolgimento delle figure professionali*

I dati raccolti in questo ambito hanno rilevato una situazione abbastanza variegata in cui emerge un coinvolgimento per il 20% del campione intervistato del referente sportello SAL, a riprova di come gli uffici SAL stiano entrando sempre più in maniera fattiva all'interno di questi processi. Il dato è seguito percentualmente (17,14%) dal coordinatore di settore che in qualità di referente assume ruolo strategico per il contatto e il consolidamento del rapporto con le aziende. Un elemento da evidenziare, e che dovrebbe aiutarci a riflettere, è quello legato alla percentuale degli allievi che autonomamente hanno contatto le aziende (17,14%) senza nessuna intermediazione o orientamento del Centro di Formazione Professionale. Il 14,28% del campione dichiara, invece, che la figura chiave per il contatto col mondo delle imprese è stato il tutor di stage. Figure genericamente indicate dal CFP sono state considerate cruciali per una percentuale del 11,42% rispetto al campione totale. Viene ritenuta nodale, in alcuni casi, anche la presenza come soggetto chiave del formatore dell'area tecnico-professionale (8,57%). Risultano essere meno rilevanti dal punto di vista percentuale il coinvolgimento diretto della direzione (5,71%), che, in ogni caso, interviene in tutte le fasi di questo processo per quanto concerne le competenze di ordine più generale. A completamento del dato risultano in egual percentuale (2,85%) coinvolti la segreteria didattica e aziende che in autonomia si sono attivate per reperire gli allievi.

### **11.2.2 Fase iniziale**

#### *11.2.2.1 Definizione del Piano formativo*

Analizzando le modalità che hanno portato alla definizione da parte dei CFP e delle imprese del piano formativo degli allievi si evidenzia come la maggior parte dei centri di formazione abbia optato per un accordo scritto tra le parti (64,7%). Il 29,41% ha scelto altri metodi per la definizione del piano formativo (patto formativo tra CFP allievi e famiglie; redazione del piano formativo personalizzato definito a partire dalle competenze e dal ciclo di lavoro previsti dal profilo nazionale). Solo il 5,88% dichiara di aver definito il piano formativo oralmente e nessun CFP, come auspicabile, dichiara di non aver definito il piano formativo degli allievi.

### 11.2.2.2 Presenza di imprese madrine

Il dato in questo ambito è in continua evoluzione e ogni fotografia dello stato dell'arte risulta essere parziale.

Le imprese madrine che si sono rese disponibili alla sperimentazione dell'impresa formativa simulata hanno svolto le seguenti attività:

- Incontro con il gruppo classe presso il CFP (Legale Rappresentante o Tutor Aziendale);
- Organizzazione della visita guidata in azienda;
- Monitoraggio delle attività dell'impresa simulata
- Verifica del prodotto elaborato dall'impresa formativa simulata

Dai dati raccolti si evince che gli elementi decisivi per la positiva mobilitazione delle imprese partner sono state le seguenti:

- L'opportunità per le imprese di vedere e valutare, per un periodo di tempo, una risorsa giovane, motivata e qualificata al fine di:
  - programmare eventuali assunzioni
  - contribuire alla sua formazione in modo mirato rispetto alle proprie esigenze
- usufruire di vantaggi economici (sgravi contributivi e fiscali del Contratto di Apprendistato per la qualifica e il diploma);
- valorizzare il ruolo formativo dell'azienda
- realizzare dei progetti in collaborazione tra CFP – impresa;
- ritorno dell'immagine aziendale sul territorio derivante dalla partnership con i nostri CFP/Associazioni Regionali/Federazione Nazionale;

Approfondendo il tema sull'impresa simulata, analizzando i dati, nell'ambito della sperimentazione duale sembra cruciale mantenere:

- 1) Una fattiva collaborazione tra l'azienda (nella persona del tutor aziendale, la cui formazione rimane ancora da definire), il docente di riferimento dell'impresa formativa simulata o il tutor formativo;
- 2) Un costante monitoraggio congiunto delle attività degli studenti e la disponibilità ad intervenire rapidamente per correggere errori nelle fasi del ciclo produttivo simulato;
- 3) Una attenzione alla lettura delle relazioni elaborate dagli studenti;
- 4) La disponibilità a verificare tramite un giudizio costruttivo i prodotti elaborati.

Emerge con chiarezza che risulta essere vincente il rapporto di fiducia tra CFP ed aziende stabilito negli anni, la proficua collaborazione con i coordinatori del settore, la spendibilità in termini di caratteristiche professionali e personali dei candidati proposti nel tempo. Si rivela importante informare in maniera dettagliata le aziende sul sistema duale ed in particolare sull'apprendistato di primo livello e sulle agevolazioni economiche di cui le aziende possono usufruire.

### 11.2.2.3 Attività di contrattualizzazione

Le attività svolte durante la fase di contrattualizzazione sono state le seguenti:

- Definizione di un calendario annuale con la collaborazione delle aziende;
- Descrizione della mansione dell'apprendista e identificazione delle competenze da inserire nel piano formativo con relativi contenuti tecnico-professionali;
- Redazione del piano formativo;
- Delineazione di tempi e modi adeguati per le azioni formative richieste nel contesto dell'organizzazione aziendale;
- Verifica di tutti i parametri fiscali con la collaborazione del tutor formativo, tutor aziendale e consulente del lavoro;
- Sottoscrizione del Protocollo d'Intesa tra datore di lavoro e istituzione formativa, al momento dell'inserimento dell'allievo nel percorso duale;
- Stesura del contratto

La tipologia di contratto collettivo nazionale utilizzata maggiormente (38,46%) è stata quella riguardante la categoria dei metalmeccanici. In egual misura (10,25%) sono stati contrattualizzati allievi utilizzando CCNL sia del settore Elettrico che del settore Turistico. Con la medesima percentuale (7,69%) si sono attivati contratti del settore Commercio e Grafico. È interessante notare che, anche se in percentuali considerevolmente ridotte, attività artigianali tradizionali quali la lavorazione del legno (2,56%), la lavorazione del marmo (2,56%), la panificazione (2,56%), e il settore benessere (2,56%) siano state coinvolte nella contrattualizzazione degli allievi. Nessuno dei restanti centri di formazione professionale ha fatto riferimento alle restanti tipologie di contratto.

## 11.2.3 Fase organizzativa

### 11.2.3.1 Gestione dei gruppi

Andando ad analizzare come, all'interno del CFP, l'attività formativa è stata organizzata, si può notare che un terzo del campione (33,33%) ha optato per la gestione del singolo allievo impegnato nel percorso in duale. Il 22,22% ha preferito coinvolgere gli allievi in gruppi autonomi separandoli dagli allievi che avevano scelto un percorso ordinario, contrariamente a ciò che è stato fatto in altri CFP in cui gli allievi sono inseriti singolarmente (13,88%) o riuniti in piccoli gruppi all'interno delle classi ordinarie (13,88%). Il 16,66% del campione ha optato per differenti forme organizzative.

### 11.2.3.2 Punti di forza e criticità

Come era stato ipotizzato, l'ambito nel quale sono state riscontrate maggiori difficoltà organizzative è stato la gestione della didattica e del calendario formativo (51,61%). Una buona percentuale (19,35%) ha avuto problemi di tipo amministrativo/fiscale, o non è riuscita ad individuare il periodo di alternanze o a seguire le aziende nel corso dell'anno formativo. Il 16,12% del campione ha rilevato problemi nella creazione di gruppi omogenei. Il restante 12,90% ha evidenziato una scarsa attenzione alle esigenze

specifiche dei singoli allievi e delle imprese (6,45%) e ha sottolineato che spesso il periodo di esame non corrispondesse al termine contrattuale (6,45%).

Punti di criticità:

- Le aziende, per impegni di lavoro, sono difficilmente disponibili ad incontri collettivi calendarizzati in un determinato momento;
- In riferimento alla gestione burocratica-amministrativa-finanziaria i settori contabili delle aziende hanno manifestato il timore di non saper gestire la documentazione contrattuale da produrre;
- Alcuni consulenti del lavoro, a causa della mancata conoscenza del contratto di apprendistato I livello art 43 legge 81/2015, hanno alimentato una costante dissuasione dal sottoscrivere i contratti di apprendistato;
- Scarsa conoscenza dell'apprendistato duale (con conseguente diffidenza verso la normativa) da parte di tutti gli attori (allievi, famiglie, aziende, associazioni datoriali);
- I consulenti del lavoro e commercialisti ritengono “troppo oneroso” il lavoro di predisposizione della documentazione (contratto di lavoro, organizzazione formazione aziendale, conteggi differenziati per la retribuzione delle ore di formazione esterna/interna ecc.);
- La compilazione del piano formativo in alcune parti è stata ritenuta eccessivamente difficile;
- Rigidità di alcuni strumenti e non agili procedure gestionali regionali per la gestione dei corsi in alternanza e apprendistato (con relative difficoltà per la gestione informatica dei calendari);
- Difficoltà a recepire gli obblighi previsti dalla normativa sulla sicurezza da parte delle Microimprese in funzione dell'Apprendistato;
- Poco tempo disponibile per la gestione dei contratti aziendali;
- Tempi burocratici lunghi (tra il primo contatto, la proposta e il momento dell'effettiva decisione di assunzione);
- Discordanza tra contenuto di lavoro e competenze previste dal titolo da conseguire.

Punti di forza:

- Calendarizzazione flessibile e dettagliata degli incontri con le imprese ripetendo in più tranches i momenti d'incontro o recandosi direttamente in azienda;
- Predisposizione tramite la segreteria di un servizio di consulenza cercando una collaborazione attiva fra CFP, consulenti del lavoro, e amministrativi delle aziende coinvolte al fine di prevedere il costo effettivo dell'apprendista;
- Coinvolgimento di esperti e consulenti a livello nazionale per avviare una corretta azione informativa;
- Organizzazione di eventi informativi per aziende, famiglie ed enti pubblici;
- Avvio di azioni formative e informative utilizzando il materiale avuto ai corsi di aggiornamento del CNOS-FAP Nazionale;
- Supporto dei SAL o degli uffici preposti dei CFP per garantire una semplificazione delle procedure;
- Ausilio, cooperazione e scambio di informazioni e buone prassi con altri CFP della stessa Regione.



### 11.2.3.3 Monitoraggio e di valutazione dell'allievo

La prima azione di monitoraggio ha avuto come oggetto il piano formativo e si è concretizzata attraverso:

- Visite aziendali (24,13%);
- Valutazione dei processi in itinere e finali attraverso schede di valutazione (19,54%);
- Tramite email, social e telefono (18,39%);
- Tramite test e verifiche presso il CFP (18,39%);
- Esame: svolgimento delle prove di esame e di qualifica e di diploma (10,34%);
- Costruzione del portfolio delle competenze (6,89%);
- Tramite verifiche presso l'azienda su obiettivi individuati dal CFP e su materiale aziendale (2,29%).

Interessante è stato vedere come sia stato realizzato un presidio organizzativo del CFP durante la valutazione. I dati emersi testimoniano che:

- Il CFP nella fase ha coinvolto l'impresa nella fase di valutazione (50%)
- Il CFP ha fornito gli strumenti di valutazione all'impresa (40%)
- Il CFP ha comunicato all'impresa gli esiti della valutazione (2,5%)

Per l'attuazione del presidio organizzativo, il rimanente 7,5% del campione della ricerca ha attuato la procedura secondo la quale l'azienda ha informato il CFP sulle valutazioni degli apprendisti prima dell'esame finale e il CFP ha comunicato all'azienda gli esiti dell'esame. È prevista, previa approvazione del presidente di commissione, la partecipazione dei tutor aziendali o dei titolari al momento dello scrutinio d'esame.

## 11.3 CSL

### 11.3.1 Fase preliminare

La sperimentazione del Sistema Duale ha previsto una progettazione caratterizzata dall'intreccio di tre direttrici individuate quali ambiti fondamentali dell'alternanza:

- l'orientamento come leva importante sia contro la dispersione scolastica e formativa, sia a sostegno di tutte quelle figure o agenzie di riferimento (genitori, insegnanti, formatori, aziende, etc.) che possono accompagnare scelte vicine al potenziale delle persone;
- la formazione, che si contraddistingue come strumento in grado di combattere la dispersione scolastica e formativa: si tratta di superare la vecchia antitesi di "educazione professionale" ed "educazione culturale" adottando una soluzione che valorizza il potenziale culturale "educazione professionale" e di progettare esperienze di apprendimento che siano in grado di mobilitare tutte le potenzialità del sapere (cognitiva, pratica, riflessiva, emotiva);
- il lavoro come strategia formativa propedeutica attraverso il coinvolgimento delle aziende già nelle fasi di progettazione didattica, cercando di incentivare la motivazione dei giovani ai mestieri richiesti dal mercato e innovando in itinere i profili professionali standardizzati.

Gli assi delineati sono stati sviluppati nella progettazione prevista durante la prima annualità attraverso una fase preliminare di progettazione per l'organizzazione, l'allestimento e la valutazione di situazioni di apprendimento.

In riferimento alla selezione degli studenti, la scelta è stata quella di inserire giovani con una forte motivazione alla professione, effettuando congiuntamente a colloqui di informazione orientativa e di orientamento, anche attività di prova pratica dei mestieri per valutare alcune caratteristiche della professione del profilo di riferimento.

Attraverso la sperimentazione si è cercato di creare molte più occasioni di dialogo e incontro con le aziende soprattutto per poter individuare e sviluppare non solo le competenze tecniche ma anche le competenze trasversali o "soft skills" che consentono di esprimere il vero valore differenziale. Rispetto ai precedenti percorsi triennali è stato previsto il coinvolgimento delle aziende del territorio e dei servizi al lavoro fin dai primi momenti di progettazione della prima annualità: proprio la presenza così preponderante del mondo del lavoro all'interno del mondo della formazione costituisce uno tra gli elementi di maggior innovatività di questo modello.

Le aziende sono state, inoltre, coinvolte anche nel modulo dedicato alla personalizzazione e all'orientamento, prevedendo un intervento declinato su due azioni: l'apprendimento delle competenze trasversali e la rilevazione del grado di occupabilità.

### **11.3.2 Fase iniziale**

La fase iniziale è stata dedicata alla strutturazione delle attività dell'Impresa Formativa Simulata, attraverso la riproduzione del modo di operare di un'impresa negli aspetti che riguardano: l'organizzazione, l'ambiente, le relazioni e gli strumenti di lavoro. Sono stati esplicitati gli obiettivi e attivati diversi moduli per la personalizzazione, la cultura di impresa ed educazione all'imprenditorialità, le competenze tecniche e di base, l'impresa.

Quest'ultimo modulo ha previsto la messa in atto di quanto appreso attraverso l'erogazione del servizio/prodotto. L'obiettivo è stato la gestione autonoma da parte degli allievi del processo dell'impresa per ogni profilo professionale. L'attivazione dell'Impresa Formativa Simulata ha permesso ai ragazzi di mostrare operativamente quanto appreso sia attraverso i moduli trasversali che tecnico-professionali. Attraverso tale modulo i giovani allievi hanno messo in atto i propri talenti in riferimento alla figura professionale specifica e di presupporre un lavoro accurato e preventivo di futuro matching tra allievo e azienda che verrà svolto nella seconda annualità con la formulazione di contratti specifici.

### **11.3.3 Fase organizzativa**

La fase organizzativa è stata strutturata in più azioni finalizzate a:

- la formazione e la condivisione con i referenti di progetto, i docenti tecnici sia delle competenze tecnico professionali sia delle competenze di base e gli esperti esterni in merito al contenuto, agli obiettivi, alle azioni e alla metodologia della sperimentazione attraverso incontri previsti dopo il primo mese di avvio del percorso triennale;
- la definizione del progetto formativo comune e dell'oggetto tematico dell'impresa simulata;
- la pianificazione delle attività da svolgere, del contenuto didattico con la relativa programmazione temporale;
- il coinvolgimento e la definizione dei ruoli dei diversi soggetti: imprese, servizi al lavoro, formatore plus, tutor, allievi, famiglie;
- l'individuazione delle modalità di analisi e mappatura del gruppo classe oggetto della sperimentazione;
- la definizione del modello di verifica e valutazione delle competenze degli allievi e dell'Impresa Formativa Simulata (strumenti di monitoraggio e verifica finale).

Inoltre, si è reso necessario predisporre degli incontri ad hoc tra i soggetti coinvolti nella sperimentazione, promuovendo i rapporti con gli interlocutori esterni.

Un momento dedicato della fase organizzativa è stato il rapporto di cooperazione con le imprese dei settori dei profili di riferimento che è confluito nella stipula di convenzioni/protocolli, caratterizzati da diversi gradi coinvolgimento a seconda dell'interesse delle aziende stesse.

Nello specifico i professionisti e le aziende hanno:

- progettato l'impostazione didattica congiunta finalizzata all'elaborazione di un modello condiviso di impresa simulata;
- si sono resi disponibili a ricoprire il ruolo di impresa tutor nell'ambito del progetto di impresa formativa simulata;
- partecipato ai momenti di alternanza del giovane con testimonianze e visite in impresa.

Il ruolo dell'azienda e del tutor aziendale già dalle prime fasi della progettazione non si è limitato ad un trasferimento di informazioni ma è stato quello di abilitare i giovani ad entrare positivamente nel mondo del lavoro reale, fornendo punti di riferimento, rendendoli consapevoli delle loro potenzialità, insegnando loro a connettere il presente con il passato ed immaginare il futuro professionale in modo ragionevole, agendo in esso da veri ricercatori e costruttori di senso.

Il monitoraggio e la valutazione hanno avuto una funzione essenziale sia nella fase organizzativa sia nei momenti successivi, come controllo e feed-back e, come parte integrante della sperimentazione, consentendo l'inserimento di correttivi ed aggiustamenti in corso d'opera. Il monitoraggio è "sistema informativo" in itinere: ha avuto lo scopo infatti di misurare indicatori quantitativi e qualitativi a garanzia dell'efficienza ed efficacia della sperimentazione stessa.

Il processo di valutazione per il sistema duale ha seguito una didattica per competenze. Questa è stata svolta tramite unità di apprendimento caratterizzate dall'insieme di occasioni, compiti reali, che hanno consentito all'allievo di entrare in rapporto personale con il sapere. Tre sono stati gli elementi per la descrizione di una competenza:

1. i tipi di situazione di cui essa dà una certa padronanza;
2. le risorse che mobilita, saperi teorici e metodologici, attitudini, saper fare e competenze più specifiche;
3. la natura degli schemi di pensiero (schemi motori, schemi di percezione, di valutazione, di anticipazione, di decisione) che permettono di sollecitare risorse in una situazione complessa e in tempo reale.

Tale approccio si riferisce ad un quadro complessivo che fa riferimento alle seguenti dimensioni:

- *cognitivo* (collegare situazioni, fatti, impostare la risoluzione di problemi, creare collegamenti, eseguire confronti, sintetizzare...);
- *operativo* (applicazione di regole grammaticali, di sequenze di operazioni...);
- *affettivo e relazionale* (esprimere motivazione, curiosità, empatia...);
- *sociale* (comunicare, lavorare in modo cooperativo, assumere responsabilità...);
- *metacognizione* (riflettere e trasferire).

La *valutazione finale* è avvenuta tramite prove multi-competenze da realizzare in tre momenti durante l'iter formativo; attraverso la prova di valutazione finale, o "prova esperta" è stato possibile raggiungere e rilevare il patrimonio di saperi e competenze – articolati in abilità, capacità e conoscenze - di una persona. Tale prova ha richiesto un

apprendimento legato alla metodologia delle Unità di apprendimento, centrate su compiti e prodotti, intesi non come susseguirsi di situazioni di compito focalizzate a sollecitare le intelligenze multiple sopra indicate: affettivo-relazionale-motivazionale, pratica, cognitiva, riflessivo-metacognitiva e del problem solving. Caratteristiche della prova esperta sono state l'apertura e la problematicità che hanno richiesto da parte dello studente la capacità di definire collegamenti, discriminare e selezionare informazioni da fonti diverse, di fronteggiare un caso o risolvere una situazione problematica e infine di attuare decisioni e scelte giustificate. È attraverso la prova esperta che lo studente ha potuto esplicitare in itinere la capacità di imparare a imparare, all'interno di un contesto facilitato "di simulazione", capace di porlo nella condizione di attualizzarne gli atteggiamenti in modo che possano diventare oggetto di valutazione.

Obiettivo di tale fase è stato dunque quello di verificare sia l'apprendimento degli aspetti tecnico-professionali dell'esperienza sia i processi e l'impatto dell'esperienza in termini di competenze trasversali, in occasione di tre momenti durante l'anno formativo (primo periodo, in itinere e finale). Nello specifico si è proceduto a:

- la costruzione condivisa con esperti e professionisti di tre rubriche di valutazione con livelli di prestazione;
- la valutazione finale effettuata da soggetti esterni (clienti) per valutare il grado di soddisfazione;
- autovalutazione da parte degli allievi (individuale e/o di gruppo).

Il successo dell'azione educativa non è stato merito del singolo educatore o formatore, ma principalmente dell'equipe formativa, cioè della comunità educativa, che materialmente si è fatta carico delle diverse situazioni, delle problematiche che sono emerse nei corsi, della complessità derivante dal bisogno di modulare l'attività didattica/formativa a seconda delle peculiarità del gruppo classe che si ha davanti.

La comunità educativa ha lavorato "insieme": tutte le figure professionali coinvolte hanno avuto come obiettivo lo sviluppo della persona nella sua complessità, cognitiva e affettiva; processo che si è svolto in una pluralità di momenti e con una pluralità di soggetti, da quelli lavorativi a quelli sociali e ludici, da quelli familiari a quelli scolastico/formativi.

Il gruppo di professionisti era composto da un'equipe costituita su due livelli con funzioni e compiti specificati in tabella.

*Primo livello:* responsabile e tutor del percorso triennale, docenti tecnico-professionali e di base e tutor referente delle aziende coinvolte.

*Secondo livello:* esperti di didattica, orientamento, valutazione e monitoraggio che coinvolgono i soggetti di equipe di primo livello, gli allievi, i genitori.

FIGURA	FUNZIONI
Esperto di didattica, orientamento, valutazione e monitoraggio	Operatore con esperienza pregressa di orientamento, ricerca o rafforzamento metodo di studio, definizione di tratti della personalità, conoscenza dei punti di forza e debolezza, definizione degli stili di apprendimento. Ha la funzione di progettare interventi di orientamento ad hoc e monitorare il percorso sperimentale a livello metodologico, progettando e definendo il processo e gli strumenti di valutazione più adeguati.
Responsabile di Corso	Operatore che organizza e coordina i percorsi di qualifica dalla programmazione didattica, alla formulazione dei calendari, al coinvolgimento degli utenti e alla gestione delle risorse umane. È responsabile della gestione finanziaria e strumentale del percorso e dei rapporti con le famiglie.
Tutor	Figura con esperienza pregressa di educazione/formazione che ha il compito di facilitare l'interazione tra famiglie, docenti, responsabile di corso e allievi. Offre, inoltre, ai ragazzi un punto di riferimento concreto per lo svolgimento delle attività mettendo in atto interventi formativi personalizzati per facilitare l'apprendimento di tutto il gruppo classe.
Tutor referente aziendale	Figura coinvolta fin dalla fase di progettazione formativa e nell'impostazione didattica dell'IFS. Inoltre è referente della gestione delle visite aziendali, dell'organizzazione dei periodi di inserimento in azienda (alternanza, tirocinio, apprendistato).
Docente competenze di base	Insegnante di una materia specifica con esperienza pregressa nella formazione professionale e/o nella scuola.
Docente di laboratorio	È un professionista per cui insegnare il proprio mestiere è un'arte. Figura professionale dalla provata e lunga esperienza nel settore che si mette al servizio dei ragazzi per trasmettere quel patrimonio di conoscenza informale e competenze tecnico-specifiche costruito nel tempo.

## 11.4 ENAC

ENAC ha partecipato attivamente alla sperimentazione del sistema duale (alternanza forte e apprendistato) con 8 centri di formazione professionali in 3 regioni:

**Emilia Romagna.** ENAC – EMILIA ROMAGNA ha attivato l'alternanza per la classe seconda dell'operatore alle cure estetiche.

**Lombardia.** La FONDAZIONE ENAC LOMBARDIA - CFP CANOSSA è stata ampiamente coinvolta nella sperimentazione del sistema duale partecipando:

- con 3 sedi alla sperimentazione Fixo linea 7;
- con 5 sedi (Bagnolo Mella, Brescia, Cuggiono, Magenta e Milano) agli interventi messi in campo sulla sperimentazione da Regione Lombardia, in particolare sono stati attivati quattro IV anni in alternanza forte nei settori agricolo, trasformazione agroalimentare, acconciatura e grafico e un anno integrativo per persone con disabilità;
- inoltre, sono stati attivati 24 percorsi di apprendistato art.43 (di cui 3 in percorsi di qualifica).

**Veneto.** Sono stati coinvolti due CFP:

- C.F.P. MADONNA DEL GRAPPA di Treviso che ha attivato una classe con due figure professionali, ovvero Tecnico dei Servizi per l'Impresa e Tecnico Grafico;
- C.F.P. ISTITUTO CANOSSIANO di Verona che ha attivato una classe con due figure professionali, ovvero Tecnico dei Servizi per l'Impresa e Tecnico Grafico.

È opportuno ricordare la situazione in Puglia, regione nella quale non è stato possibile avviare per l'anno formativo 2016-2017 alcun percorso in alternanza/apprendistato. Nonostante questa situazione l'**ENAC Puglia** ha partecipato ai lavori della Ricerca-azione promossa da CONFAP e FORMA e per l'annualità 2017-2018 avvierà un percorso in alternanza rafforzata per la figura di Tecnico dei servizi di vendita.

ENAC non ha adottato un metodo di lavoro comune per tutte le sedi per la progettazione/implementazione/sviluppo della sperimentazione dei percorsi duali. Considerando le specificità delle singole sedi, sia per quanto riguarda le disposizioni delle singole Regioni sia per la differente organizzazione dei CFP nelle varie regioni, è stata lasciata completa autonomia e libertà nelle varie fasi di lavoro. Tuttavia non sono mancati i momenti di confronto tra le sedi nelle diverse regioni.

### **11.4.1 FASE PRELIMINARE**

Si deve sottolineare che in base alla regione di appartenenza si sono registrate difficoltà e punti di forza diversi, dovuti principalmente alla diversità dei sistemi di formazione iniziale delle regioni sopra citate.

In generale i CFP in Emilia Romagna e Lombardia hanno avuto meno difficoltà nella fase di progettazione perché nei percorsi di IeFP ordinari la Regione imponeva da anni un monte ore in tirocinio che si avvicinava a quello del sistema duale. In Emilia Romagna erano già previste 640 ore di alternanza da svolgere i primi due anni (che come noto corrispondono al secondo e terzo per le altre Regioni), mentre Regione Lombardia prevedeva almeno 600 ore nel triennio e 200 ore il IV anno con possibilità di aumentare ulteriormente nei limiti previsti dalla normativa le ore in contesto lavorativo.

Diverso è stato il caso della Regione Veneto dove i CFP erano abituati a periodi più brevi di tirocini nei percorsi IeFP ordinari, pari a 120 ore il secondo anno, 160 ore il terzo e 280 ore il IV. In questo caso i formatori/docenti hanno dovuto stravolgere il percorso formativo e abituarsi ad avere i ragazzi in aula per periodi più brevi.

Per quanto riguarda la selezione di studenti e aziende è stata registrata una buona risposta e coinvolgimento. Le aziende si sono dimostrate disponibili a supportare l'azione formativa degli allievi e, in generale, si sono dimostrate interessate alla collaborazione con gli enti di formazione, seppur non siano mancate le difficoltà in particolare per quanto riguarda la valutazione. In generale, sono state coinvolte aziende con cui si aveva una collaborazione consolidata negli anni.

Per quanto riguarda l'utenza si deve evidenziare che il percorso è stato ben visto da famiglie e allievi seppur in una fase iniziale non sia stato sempre facile spiegare le peculiarità del nuovo percorso.

#### **11.4.2 FASE INIZIALE**

Per quanto riguarda l'implementazione sono stati sperimentati metodi diversi a seconda delle regioni.

In Emilia Romagna e Lombardia sono stati privilegiati periodi di alternanza lunghi prevedendo periodi in azienda di vari mesi durante l'anno formativo. Al contrario in Veneto si è optato per un'alternanza "settimanale", alternando all'interno della stessa settimana dei giorni in azienda e dei giorni in aula (con un mese in aula a inizio anno per l'avvio del percorso e un altro periodo a fine anno per la preparazione dell'esame).

In quei centri che hanno adottato un metodo di alternanza "settimanale", dopo i primi mesi si è notato in alcuni casi una situazione di crisi/demotivazione dei ragazzi dovuti probabilmente a due motivi:

- alcuni allievi hanno vissuto una certa difficoltà legata all'impegno sia in azienda sia al CFP
- talvolta gli allievi ritenevano sufficiente il lavoro on the job e non riuscivano a cogliere l'importanza dell'integrazione fatta in aula dai docenti per arrivare alle competenze richieste in uscita.



Oltre all'alternanza "settimanale" sulla sperimentazione in Veneto ha probabilmente inciso anche la tipologia di settori coinvolti, ovvero l'amministrativo-segretariale e il grafico che sono percorsi più difficili da progettare in alternanza rispetto al settore agroalimentare, ristorazione e benessere.

Si è reso pertanto necessario un lavoro motivazionale da parte dei docenti. Tali difficoltà non si sono registrate in Emilia-Romagna e Lombardia dove i periodi di alternanza erano più lunghi.

Tutti i centri hanno evidenziato come nel sistema duale diventi fondamentale il rapporto/relazione con le imprese in quanto devono partecipare direttamente alla formazione di parte delle competenze del profilo professionale dei ragazzi.

Il primo anno di sperimentazione è stata un'esperienza di apprendimento per tutti i soggetti coinvolti nel modello duale in tutti i territori.

In Emilia Romagna ci si è avvalsi della collaborazione di aziende madrine che hanno co-progettato i contenuti del corso, fornito le docenze del settore e accolto in stage le corsiste. Naturalmente è stato necessario ripensare le modalità di formazione in aula. Il CFP non definisce più contenuti tempi e modalità di apprendimento trasmesse poi in stage ma l'azienda entra qualitativamente nel contesto formativo. In aula si segue, si accompagna e si arricchisce sul piano concettuale e metodologico l'esperienza formativa realizzata in azienda.

In Lombardia sono state coinvolte aziende di piccole dimensioni che hanno partecipato alla progettazione, monitoraggio e valutazione delle esperienze ma non si possono considerare vere e proprie imprese madrine.

In generale c'è stata una buona aderenza del piano formativo progettato e disponibilità di tutti i formatori impegnati nei percorsi e condivisione del progetto da parte di tutti.

**Un discorso a parte deve essere fatto per l'apprendistato.** Solo in Lombardia sono stati attivati percorsi di apprendistato (24 percorsi totali). Questi contratti non sembrano potersi applicare agevolmente a tutte le figure professionali, infatti non risulta per niente facile sulle figure amministrative e di grafica per la particolarità dei settori.

Inoltre questo tipo di contratto è poco conosciuto soprattutto dalle piccole aziende e osteggiato dai consulenti. Per questo motivo le aziende dovrebbero essere accompagnate, magari mediante associazioni di categoria. Inoltre risulta piuttosto complicato anche se non impossibile costituire delle "classi di apprendisti" perché iniziano in periodi diversi (l'azienda assume quando ha necessità è difficilmente la loro esigenze coincidono con l'anno formativo).

### **11.4.3 FASE ORGANIZZATIVA**

Anche per quanto riguarda la fase organizzativa ci sono state modalità differenti a seconda delle Regioni.

In Emilia Romagna ci si è dotati della seguente struttura organizzativa:

- **DOCENTE PREVALENTE:** a fronte dell'esperienza in atto si ritiene necessaria la figura di un docente prevalente nell'area professionale (punto di riferimento per gli studenti, aziende e tutor) intorno a cui ruotano tutti i docenti con competenze specifiche. Il docente d'area prevalente rappresenta le aziende del territorio ed è elemento di raccordo anche per la formazione in azienda/stage. Ha coprogettato il percorso e condivide le scelte strategiche con il tutor d'aula.
- **TUTOR AZIENDALI:** sono di norma i Responsabili/Proprietari delle realtà dove i corsisti sono stati inseriti. Pertanto il tutor aziendale porta sia l'esperienza di trasferimento delle competenze nelle lavorazioni, che le competenze di gestione e organizzazione di una impresa.
- **COORDINATORE DIDATTICO:** che è già per l'ente il coordinatore d'area di tutta la Iefp, ha co-progettato questo percorso, è anche preposto all'Orientamento dei corsisti e EPV dell'ente, pertanto è conoscitore del sistema, delle metodologie e dell'intera filiera formativa del settore, in un'ottica di sviluppo lineare e di garanzia del raccordo Iefp/IV Anno
- **TUTOR DIDATTICO/FORMATIVO:** anch'esso già individuato e con esperienza nei corsi Iefp,
- **IL TUTOR H:** è una figura già presente all'interno dell'ente, di norma dedicata a utenti certificati L 104. Gestirà un monte ore studente di 180 ore/anno, calibrando gli interventi per tipologia di disabilità e tempi didattici.

In Lombardia le sedi si sono dotate di un gruppo di lavoro trasversale per un coordinamento generale dei processi, però ogni sede aveva un gruppo di lavoro interno per la definizione dei piani formativi, dei monitoraggi e delle valutazioni.

In Veneto la struttura organizzativa ha visto coinvolte le seguenti figure:

- Tutor formativo responsabile della definizione percorso di massima con azienda, supporto metodologico-didattico ai tutor aziendali, supporto allievi, predisposizione materiali e strumenti di concerto con il coordinatore, costruzione accordo azienda-cfp e presentazione allievi alle aziende, valutazione diario di bordo. Il tutor formativo ha seguito più l'aspetto organizzativo e formativo dei ragazzi;
- Tutor stage (1 area contabile e 1 area grafica) responsabile di visite aziendali (almeno 3), raccoglievano le valutazioni delle aziende, costruzione risultati apprendimento con gli insegnati. Il tutor stage era un esperto del settore e riusciva a seguire gli aspetti maggiormente connessi alla professione;
- Coordinatore responsabile della costruzione dei risultati di apprendimento, pianificazione attività in azienda, costruzione schede valutazione finali

Per quanto riguarda la valutazione e il monitoraggio a seconda delle Regioni sono stati creati strumenti ad hoc.

In generali i **punti di forza** che si sono registrati e che sono trasversali alle varie esperienze sono i seguenti:

- Questi percorsi risultano essere più aderenti alle caratteristiche di alcuni allievi che hanno mostrato un miglior grado di apprendimento (quasi tutti i ragazzi sono stati ammessi agli esami e hanno conseguito il titolo) e una maggior tenuta del percorso (no abbandoni, ecc.)
- Per l'apprendistato vale la pena sottolineare che in diversi casi gli apprendisti sono stati confermati dai loro datori di lavoro
- Si registra grande disponibilità da parte delle aziende a supportare l'azione formativa
- In generale la fase di progettazione è stata curata e durante l'anno non sono state necessarie stravolgimenti (si è registrata una aderenza del piano formativo progettato)
- Disponibilità di tutti i formatori impegnati nei percorsi e condivisione del progetto da parte di tutti
- Si è notato un potenziamento delle relazioni tra tutor aziendali e tutor formativi in tutte le fasi del percorso

In generali i **punti di debolezza** che si sono registrati e che sono trasversali alle varie esperienze sono i seguenti:

- Il contratto di apprendistato è sconosciuto alle aziende e i consulenti del lavoro creano ostacoli all'attivazione di tali percorsi (specialmente perché nella maggior parte dei casi significa assumere persone minorenni)
- La comprensione del percorso da parte degli allievi e delle famiglie non è sempre stato facile
- Le Regioni non hanno ancora ben delineato strumenti e processi e questo in vari casi ha generato problematiche di gestione
- In alcuni casi si sono registrate delle criticità nella comunicazione allievo-scuola-azienda
- Non è sempre stato facile seguire le dinamiche che si verificavano in azienda e che coinvolgevano gli allievi

## **11.5 ENDO-FAP**

ENDO-FAP ha preso parte alla sperimentazione del Sistema Duale con due delle proprie realtà regionali: ENDO-FAP Lazio ed ENDO-FAP Sicilia (sede di Palermo). Data la differente dislocazione territoriale, ognuno dei due CFP ha adottato un proprio metodo di lavoro per la progettazione e lo sviluppo della sperimentazione dei percorsi duali.

### ***11.5.1 FASE PRELIMINARE***

**ENDO-FAP Lazio**, in adesione all'avviso della Regione Lazio per la Sperimentazione del Sistema duale, ha presentato due progetti a più uscite per la realizzazione di percorsi di quarto anno di 990 ore in formazione duale, in continuità con le qualifiche rilasciate a conclusione dei percorsi triennali di istruzione e formazione professionale completati nell'anno formativo 2015/2016 e 2014/2016 attraverso l'utilizzo degli strumenti dell'Apprendistato e della Alternanza Scuola Lavoro.

La progettazione del percorso è avvenuta in stretta collaborazione con le imprese coinvolte, molte delle quali già facevano parte della rete attiva consolidata nel tempo attraverso le diverse occasioni di collaborazione funzionali ad ospitare gli allievi dei percorsi di qualifica triennale nelle attività di tirocinio. Altre invece sono state consultate in occasione della sperimentazione. Considerato il ruolo significativo delle realtà produttive nella sperimentazione duale, la calendarizzazione del percorso è stata realizzata anche tenendo conto delle indicazioni ricevute dalle imprese firmatarie delle adesioni.

Dal momento che gran parte dei partecipanti ha utilizzato lo strumento dell'alternanza scuola – lavoro, inizialmente si è posta una particolare cura a tutta la parte metodologica e al coordinamento per la realizzazione dei modelli per la progettazione e la valutazione dell'alternanza. La finalità della sperimentazione era infatti non solo la realizzazione del percorso, ma anche la sua modellizzazione, in modo da rendere possibile un insieme di soluzioni organizzative e strategiche di questa esperienza. L'adesione dell'ENDOFAP LAZIO all'azione FIXO linea 1, ha certamente favorito questa fase e la predisposizione della documentazione. I rapporti con le imprese hanno occupato in ogni caso un parte significativa dell'esperienza, in ragione della diversità dello strumento, inteso come metodologia formativa per apprendere in continuità con l'attività didattica, differenziandosi molto dal tirocinio formativo inteso invece come strumento formativo.

Le attività di promozione/presentazione sono state svolte attraverso il sito istituzionale. A tale scopo lo spazio riservato al Sistema Duale rimandava, tramite link, alla pagina della Regione Lazio (Linee guida Sistema Duale) dove le imprese potevano agevolmente acquisire informazioni sull'Apprendistato di primo livello.

Le relazioni con le imprese nella fase preliminare sono avvenute tramite e-mail, contatti telefonici e incontri dedicati ai consulenti del lavoro delle imprese interessate.

In favore di allievi e famiglie le attività promozionali hanno riguardato essenzialmente incontri aperti e l'attivazione del servizio di orientamento oltre che comunicazioni scritte.

L'individuazione e la selezione degli utenti, è stata effettuata prevalentemente proponendo la sperimentazione agli allievi interni neoqualificati dai terzi anni da poco conclusi e ai qualificati in precedenza sempre presso la nostra istituzione e, attraverso il sito istituzionale, ad altri.

Per quanto riguarda la selezione delle imprese, come detto, sono state coinvolte le aziende che avevano consolidato una collaborazione positiva con la nostra Istituzione Formativa, tuttavia è stato necessario consultare altre realtà produttive per la realizzazione dei progetti sperimentali duali. Per tutte è stato necessariamente svolta una analisi dell'esistenza o meno dei processi di lavoro delle figure professionali oltre che l'individuazione di idonee figure tutoriali.

**ENDO-FAP Sicilia** ha attuato la sperimentazione in base al DDG 6509 del 27/10/2016 Regione Siciliana, con il quale vengono assegnati tre percorsi di terzo anno sistema duale all'ENDOFAP per l'anno formativo 2016/2017.

In Considerazione delle disposizioni assessoriali e in particolare alla deliberazione 119 del 6/4/2016 nell'impossibilità di realizzare una fase progettuale con valenza triennale si è provveduto alla selezione degli studenti secondo i seguenti criteri:

- giovani di età inferiore ai 18 anni e in possesso del titolo conclusivo del I° ciclo di istruzione per l'assolvimento dell'obbligo di istruzione.
- Giovani di età superiore ai 18 anni e comunque agli adulti in possesso del titolo conclusivo del I° ciclo di istruzione.
- In deroga e per documentati motivi giovani che hanno compiuto 16 anni in possesso del titolo conclusivo del I° ciclo di istruzione impossibilitati a frequentare l'istruzione ordinaria nei percorsi diurni.

La selezione delle aziende è stata realizzata in coerenza con le professionalità dei percorsi realizzati: operatore elettrico, operatore alla ristorazione, operatore al benessere per sviluppare ulteriormente le conoscenze, abilità, competenze spendibili nel mondo del lavoro.

Le aziende presenti nel territorio sono state coinvolte grazie all'azione del Tutor scolastico dei Docenti pratici, e dalla attività di orientamento e informazione disposte dall'Ente.

### ***11.5.2 FASE INIZIALE***

Per **ENDO-FAP Lazio**, inizialmente si è posta una particolare cura a tutta la parte metodologica e al coordinamento per la realizzazione dei modelli per la progettazione e la valutazione degli strumenti utilizzati (ASL/Apprendistato). La finalità della

sperimentazione era infatti non solo la realizzazione del percorso, ma anche la sua modellizzazione, in modo da rendere possibile un insieme di soluzioni organizzative e strategiche di questa esperienza. L'adesione dell'ENDOFAP LAZIO all'azione FIXO linea 1, ha certamente favorito questa fase e la predisposizione della documentazione. I rapporti con le imprese hanno occupato in ogni caso una parte significativa dell'esperienza, in ragione della diversità dello strumento, inteso come metodologia formativa per apprendere in continuità con l'attività didattica, differenziandosi molto dal tirocinio formativo inteso invece come strumento formativo. La stipula e la sottoscrizione delle convenzioni tra Istituzione Formativa e Soggetto Ospitante ha non solo formalizzato i rapporti ma anche chiarito i compiti tra le parti. Per quanto riguarda gli apprendisti invece la stipula del Protocollo, la stesura del Piano Formativo Individuale, parte integrante del contratto di apprendistato, ha richiesto l'individuazione delle competenze di base e trasversali e delle competenze tecnico-professionali. È stata questa un'operazione più complessa che ha impegnato maggiormente l'istituzione formativa anche in ragione della scarsa informazione dei consulenti del lavoro delle imprese di questa tipologia di contratto, sovente i consulenti del lavoro sono stati informati dalla nostra Istituzione Formativa e veicolati sul portale del Ministero del Lavoro. Per tutti gli apprendisti è stato curato il Dossier Individuale.

La fase di attivazione presso le aziende ha comportato, inoltre, la preparazione degli allievi: conoscenza del progetto formativo, dell'impresa ospitante e dei tutor aziendali, figura di riferimento molto significativa per gli allievi congiuntamente al tutor scolastico, nonché delle competenze in uscita delle figure professionali. Successivamente, è stato redatto e siglato da parte degli allievi il Patto Formativo allievo/e soggetto ospitante. La finalità di questo modulo di adesione alle attività è precipuamente rendere consapevole e responsabile nei suoi comportamenti e atteggiamenti l'allievo in ambito aziendale.

La redazione del Progetto Formativo Individuale, relativo alle attività di applicazione pratica e in attuazione della Convenzione tra istituzione formativa e soggetto ospitante, ha richiesto più di una stesura. Nella fase di permanenza in azienda i partecipanti per non disperdere le esperienze e focalizzare maggiormente l'attenzione sulle Evidenze, hanno utilizzato uno strumento descrittivo Diario di Bordo.

Le famiglie degli allievi, ed in particolare dei minori, sono state adeguatamente informate sulla metodologia didattica, sui tempi e sulle modalità di svolgimento del percorso sperimentale.

La fase iniziale ha richiesto ancora una volta una osservazione attenta delle aziende coinvolte nel progetto da parte dell'Istituzione Formativa attraverso i propri tutor scolastici, al fine di comprendere se la filiera produttiva poteva garantire l'acquisizione di tutte le competenze previste per il profilo professionale.

Per **ENDO-FAP Sicilia** il piano formativo è stato redatto in accordo con i fabbisogni formativi degli allievi, tutti adulti, e alle esigenze minime formative per lo svolgimento delle attività di stage stabilite con le aziende. Non sono stati attivati percorsi di apprendistato.

### **11.5.3 FASE ORGANIZZATIVA**

L'azione formativa di **ENDO-FAP Lazio** si è realizzata attraverso una continua alternanza tra attività d'aula e attività in impresa. Questa configurazione del percorso ha permesso ai ragazzi di appropriarsi delle specifiche competenze/ conoscenze durante l'intero percorso. A fronte di tutto ciò, ad eccezione della fase di inizio e conclusiva del percorso con più giorni di formazione presso il Cfp, l'organizzazione delle attività ha visto la presenza degli allievi al Centro per la formazione d'aula costantemente nei primi due giorni della settimana.

Il percorso ha avuto avvio con attività di formazione d'aula propedeutiche e necessarie all'approccio della parte più specialistica e professionalizzante che sarebbe stata poi svolta in azienda. A tale scopo, sono stati erogati moduli omogenei all'intero gruppo classe che riguardavano la conoscenza generale dell'azienda ospitante, i processi di lavoro e la sicurezza nei luoghi di lavoro e, più in generale, sulle regole comportamentali all'interno dei contesti produttivi. Tutti gli studenti hanno ricevuto preventivamente un'adeguata e certificata formazione generale in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro di 16 ore D.lgs 81/2008. Ciò ha garantito loro di operare in sicurezza e nel rispetto delle norme e dei rischi specifici presso le imprese.

Nel modulo comune e trasversale denominato "Orientamento al lavoro in impresa", in cui si sono sviluppati temi legati all'organizzazione del lavoro e al sistema produttivo visti come scenari per acquisire le competenze professionali specifiche delle tre figure, gli allievi hanno approfondito le modalità applicative degli strumenti del sistema duale e le tematiche inerenti compiti che appartengono alle capacità trasversali quali: diagnosticare, relazionarsi, affrontare e risolvere compiti/problemi, competenze altrettanto fondamentali per padroneggiare con successo la vita adulta. In questa fase formativa i ragazzi hanno avuto modo di acquisire maggiore consapevolezza circa le modalità con le quali scuola ed imprese ospitanti, in egual misura, avrebbero contribuito allo sviluppo delle loro competenze per il conseguimento del diploma professionale. In particolare, ha consentito loro di mettere a fuoco come e in che forma, la struttura ospitante sarebbe divenuta luogo di apprendimento tramite il compimento dell'attività lavorative e formative da loro agite, di avere inoltre maggiore cognizione di come attraverso la documentazione dei compiti svolti che avrebbero via via compiuto nel corso dell'esperienza di alternanza o di apprendistato, avrebbero loro stessi prodotto le evidenze delle competenze del profilo. Durante questa fase i partecipanti hanno approfondito ulteriormente la conoscenza delle singole realtà aziendali ospitanti e

comprendere a pieno l'importanza del ruolo delle figure tutoriali (tutor aziendale e scolastico).

Il modulo delle "Competenze professionali comuni" ha reso invece più efficace il percorso di apprendimento nei suoi aspetti e contenuti trasversali, rafforzando la capacità degli allievi di operare secondo i criteri di qualità, di riconoscere e interpretare le esigenze del cliente e della struttura organizzativa. Nella attività d'aula si è favorito anche l'insegnamento delle materie professionali per ciascuna figura. Per ogni singolo gruppo di discenti afferenti alla specifica figura professionale, sono stati dedicati moduli "personalizzati" di formazione relativa alle competenze professionali. Questi momenti formativi hanno consentito agli allievi di appropriarsi maggiormente delle specifiche conoscenze e di implementarle con le abilità pratiche agite nell'esperienza esterna presso l'impresa ospitante.

L'acquisizione dei saperi e delle competenze di base nel percorso sperimentale sono stati garantiti attraverso attività formative articolate in:

- competenza linguistica;
- competenza matematica, scientifico-tecnologica;
- competenza storico, socio-economica.

A queste si sono aggiunti moduli relativi alla "Cultura Religiosa" e alle "Attività fisiche motorie".

La metodologia didattica ha previsto attività d'aula svolte presso aule di formazione dedicate e dotate di tutta la strumentazione necessaria (videoproiettore, PC, collegamento internet, etc.), attività pratiche laboratoriali.

Un ulteriore aspetto di significatività riguarda inoltre la struttura organizzativa per la realizzazione di questo percorso. Le due figure con funzione tutoriale (tutor scolastico e tutor aziendale), entrambe hanno decisamente assunto un ruolo fondamentale nella sperimentazione del presente percorso. Il rapporto di forte interazione delle due figure con i ragazzi ha di fatto consentito la buona riuscita sia dei percorsi di alternanza che di apprendistato in quanto il loro supporto costante all'esperienza di lavoro è stato di forte stimolo per gli allievi, i quali hanno assunto ruoli decisamente attivi e fortemente responsabili del proprio processo di apprendimento. Complessivamente i tutor scolastici hanno seguito gli allievi in azienda con il compito di verifica dell'andamento dell'attività rispetto al progetto formativo preventivato, di monitorare e supportare l'applicazione dei contenuti generali del progetto formativo validi per ciascuna figura professionale, di armonizzare e condividere le attività e i contenuti dei progetti formativi individualizzati con i tutor aziendali. Non da ultimo, il supporto personale per la crescita professionale dell'allievo, dove l'ascolto, l'apertura mentale, la mediazione, la trasmissione di resilienza e di entusiasmo hanno assunto un ruolo strategico per la buona tenuta della sperimentazione. In ugual misura, la figura del coordinatore delle



attività, con il compito specifico di mantenere relazioni con le aziende ha certamente garantito stabilità nei rapporti tra azienda e istituzione formativa.

Tra gli strumenti utilizzati condivisi, il DOSSIER DELLE EVIDENZE che ciascun allievo ha prodotto durante tutta l'esperienza del percorso sperimentale, ha decisamente avuto un ruolo cardine per dimostrare i risultati di apprendimento. L'allievo nella scelta e nella stesura del documento, che appunto raccoglie e dimostra con evidenze provate le competenze acquisite nel corso delle sue attività in impresa, ha costruito il suo personale dossier. Le evidenze infatti sono "prove" che documentano le capacità e le conoscenze acquisite dal discente nel suo percorso di apprendimento relativamente alle competenze declinate per ciascun profilo professionale. Tutti hanno prodotto un numero significativo di evidenze correlate da allegati quali: fotografie (del processo di lavoro realizzato); filmati che li ritraggono in azione; dichiarazione del tutor aziendale.

Tutte le esperienze effettuate sono state accolte positivamente dagli studenti che hanno dimostrato interesse ed impegno. Le aziende ospitanti coinvolte si sono rese disponibili in maniera adeguata fornendo il necessario supporto.

Data la complessità del progetto l'attività ha attraversato varie fasi. All'inizio è stato necessario comprendere gli obiettivi e non sempre è stato agevole capire come realizzarli. Ad esperienza terminata, possiamo affermare che abbiamo sperimentato sul campo un modo nuovo di fare formazione e molti obiettivi di successo sono stati raggiunti. Ha creato inoltre una maggiore vicinanza con il mondo produttivo.

Nel suo complesso, ha proposto agli studenti occasioni di formazione professionali significative con ricadute sicuramente positive nell'ambito del loro processo formativo.

**ENDO-FAP Sicilia**, in base alle esigenze degli allievi, ha organizzato le attività formative in aula e/o laboratorio all'interno del CFP in orario pomeridiano, e le attività di stage in orari concordati con l'orario di lavoro delle varie aziende.

L'organizzazione didattica è stata suddivisa: 50% attività d'aula e di laboratorio prevedendo moduli di materie di base e trasversali e moduli tecnico pratici è 50% attività stage in coerenza con le linee guida ministeriali e regionali con l'obiettivo di accrescere il più possibile quegli aspetti di crescita professionale in un ambiente di lavoro reale.

Il monitoraggio è stato svolto per intero dal tutor d'aula e in accordo, relativamente allo stage, anche dal tutor aziendale.

È stata prevista una valutazione collegiale per le attività svolte nel CFP e una valutazione da parte delle aziende sulle attività e gli apprendimenti dell'allievo durante lo stage.

Punti di forza per **ENDO-FAP Lazio**:

- formazione maggiormente corrispondente alle esigenze del mondo produttivo;
- sviluppo di un nuovo canale formativo su tutto il territorio regionale;

- rispondere alla domanda di formazione proveniente dai giovani e dalle loro famiglie successivamente al conseguimento della qualifica professionale

Punti di forza per **ENDO-FAP Sicilia**:

- sostanziale “equivalenza”, per la Regione, fra corsi ordinari e corsi in sperimentazione sul Duale;
- sviluppo nella motivazione degli studenti;
- potenzialità di ulteriori vantaggi nel futuro, soprattutto in termini formativi/educativi.

Punti di debolezza per **ENDO-FAP Lazio**

- difficoltà per talune tipologie di artigiani che operano in cantieri a garantire le visite dei tutor scolastici;
- difficoltà a far comprendere alle imprese l'utilità sociale del sistema duale.

Punti di debolezza per **ENDO-FAP Sicilia**:

- difficoltà nel reperire aziende disposte a partecipare alla sperimentazione, soprattutto per ragioni di crisi economica;
- necessità di ricorrere (per le suddette ragioni) spesso ad autocommesse.

## 11.6 ENAIP

### 11.6.1 Fase preliminare

La progettazione dei percorsi nei territori ove ENAIP ha attivato la sperimentazione del sistema duale è avvenuta, ovviamente, sulla base delle indicazioni e dalle linee guida fornite dalle Amministrazioni Regionali che, con tempi e modalità differenti, hanno legiferato in materia, e tenendo conto dell'ampio e consolidato know-how posseduto dalla rete ENAIP nella formazione dei giovani in IeFP, nella gestione dei percorsi di apprendistato, nella realizzazione di esperienze di contrasto alla dispersione scolastica e infine, ma non da ultimo, nella relazione con il tessuto produttivo presente a livello territoriale.

Ne è derivata, quindi, una certa e importante diversificazione tra le realizzazioni regionali dei percorsi duali, che comunque si sono sempre spese nell'ambito di una visione comune, espressione della mission educativa e formativa adottata dalla rete ENAIP.

Per rafforzare tale mission, sono stati organizzati, sia nei mesi precedenti all'avvio della sperimentazione, sia durante, alcuni incontri interregionali promossi da ENAIP NAZIONALE, che hanno visto la partecipazione dei Direttori Regionali degli EnAIP Regionali e dei Direttori e Responsabili della sperimentazione, proprio con l'obiettivo di scambiarsi reciprocamente esperienze e valutazioni.

Nel tentativo di ricostruire la nostra strategia possiamo riscontrare alcuni elementi comuni che qui andiamo sinteticamente a richiamare.

In tutti i territori, gli EnAIP regionali hanno potuto e saputo utilizzare pienamente le potenzialità offerte dalla sperimentazione: in coerenza con i bandi, infatti, abbiamo potuto proporre le figure professionali nazionali della IeFP in tre modalità:

- avviando percorsi dal primo anno,
- convertendo annualità seconde e terze avviate come tradizionali in percorsi duali,
- offrendo nuove annualità quarte;
- progettando solamente ed esclusivamente il quarto anno (come previsto ad esempio dalla Regione Emilia-Romagna);
- realizzando numerosi contratti di apprendistato.

Questo ha richiesto, oltre ad un significativo incremento del numero dei percorsi offerti con conseguenti sforzi gestionali, anche un importante impegno nella fase di progettazione.

La fase preliminare è stata gestita in prima battuta con un coordinamento forte operato dalla Direzione Regionale e coinvolgendo sia i responsabili delle aree o funzioni deputate alla IeFP/Giovani, sia gli operatori dei Servizi al Lavoro delle singole sedi locali (CFP), identificati come le figure professionali interne con più esperienza nel

rapporto con le aziende e più abituate a gestire anche le problematiche di tipo contrattuale ed amministrativo che l'apprendistato comporta.

Quindi, si è passati ad un coordinamento molto marcato tra la Direzione della sede regionale, i responsabili delle aree funzionali e i Direttori dei singoli CFP, garantendo in questo modo uniformità di azione e coerenza operativa alle progettazioni di dettaglio che hanno poi investito in modo più operativo lo staff dei singoli CFP.

Quindi, fin dall'inizio dell'anno 2016, tutti i diversi operatori presenti negli EnAIP Regionali, seppure con tempi e modalità diversi, hanno partecipato a riunioni e/o sessioni di formazione-formatori (promossi dalla Direzione regionale e prevedendo in alcuni casi la collaborazione di esperti e consulenti del lavoro, come nel caso di EnAIP Veneto) sul sistema duale e sul nuovo contratto di apprendistato di primo livello, nonché su come promuovere le nuove progettualità presso le imprese, le famiglie ed i giovani. La formazione dei formatori ha richiesto il pieno coinvolgimento di tutte le diverse figure professionali presenti all'interno dell'Ente e coinvolte sulla sperimentazione: dalle direzioni di centro, ai coordinatori formativi, ai tutor dei corsi e i docenti stessi.

In alcuni nostri enti (come in EnAIP Piemonte), l'attività di formazione dei formatori ha prodotto un dettagliato piano di promozione contenente le azioni da intraprendere, i tempi, gli strumenti a disposizione, gli stakeholders ed i destinatari potenziali da contattare, sulla base della preventiva verifica quantitativa del bacino di utenza territoriale esistente.

L'attività di coordinamento connessa all'attività di formazione formatori ha preso avvio all'inizio della sperimentazione, ma poi si è sviluppata in parallelo con la gestione da parte dei singoli CFP dei primi contratti di apprendistato e quindi si è presto evoluta in un'attività di scambio e confronto permanente tra le sedi locali e tra le sedi locali e la Sede regionale per correggere, modificare in itinere (anche in funzione degli aggiornamenti e sviluppi normativi) e migliorare il rapporto con le aziende e la realizzazione delle attività.

Ciò ha voluto dire, dal punto di vista pratico che:

- gli incontri di formazione formatori sono diventati un laboratorio di scambio di esperienze e "buone pratiche", di confronto sulle soluzioni adottate e sugli strumenti utilizzati;
- la Sede regionale ha agito da collettore di raccolta e di diffusione (anche tramite uno spazio virtuale condiviso da tutte le sedi locali all'interno del server regionale) di tutti gli strumenti didattici (Schede di rilevazione delle attività dell'apprendista in azienda, Piano formativo, schede di valutazione, ecc.) che sono stati utilizzati nelle diverse sedi, senza definire in prima istanza degli strumenti standardizzati e centralizzati;
- il gruppo iniziale di operatori dei Servizi al Lavoro è stato (come è avvenuto soprattutto in EnAIP Lombardia) rapidamente integrato con altre figure

professionali (prevalentemente Tutor di stage e di corso) che nelle singole sedi venivano man mano coinvolti nella gestione delle attività di apprendistato.

**Le attività di promozione/presentazione/pubblicità** sono state svolte in coerenza con le strategie di comunicazione già implementate dall'EnAIP regionale ma sicuramente il duale è stata l'occasione per rivedere e rafforzare l'immagine dei CFP (anche proponendo modalità e strumenti realizzati ad hoc). In sintesi le attività promozionali hanno riguardato:

- incontri aperti ad allievi e alle famiglie per gli allievi usciti delle seconde che avevano la possibilità di scegliere tra un percorso ordinario o duale;
- Strumenti promozionali articolati per target, quindi sia Guide al Sistema Duale ad Uso degli operatori , sia Guide al Sistema Duale per le Imprese;
- documenti allestiti ad hoc, ma ricavati prevalentemente dal materiale Fixo, per presentare alle imprese le informazioni sulla sperimentazione e i vantaggi dell'assunzione in apprendistato.
- Video promozionali (pubblicati su You-Tube e sui siti degli EnAIP regionali) costruiti con il supporto degli allievi stessi nel corso di UdA appositamente costruite;
- cartellonistica e grafiche appositamente allestite presso i CFP
- comunicazioni scritte, messaggi email, avvisi sms alle famiglie degli allievi invitandoli ad un incontro finalizzato a presentare l'iniziativa, la figura professionale e le opportunità professionali del sistema duale;
- contatti e promozione con gli Youth Corner pubblici (CPI) e privati presenti nel territorio finalizzata a presentare l'offerta formativa del CFP e per concordare le modalità concrete di iscrizione al progetto.

**L'individuazione e la selezione degli utenti** è stata effettuata, in via prioritaria, proponendo la sperimentazione agli iscritti ed alle loro famiglie, e utilizzando le modalità di selezione già ampiamente consolidate all'interno di ogni CFP. Per la promozione dei quarti anni, si è lavorato soprattutto a livello provinciale rivolgendosi principalmente ad allievi interni, quindi coinvolgendo i neoqualificati e quelli usciti dai terzi anni da poco conclusi. Alcuni nostri CFP hanno accolto alunni interessati alla nostra offerta formativa e indirizzati a noi da altri enti di formazione professionale e da IPS presenti nel territorio con offerta formativa coerente con il percorso di quarto anno oggetto di promozione.

Una parte importante di tempo è stata destinata a **presentare la sperimentazione alla rete di imprese che già collaboravano con l'EnAIP regionale e ad identificarne di nuove:** nel corso dei contatti con le aziende molta cura è stata dedicata al chiarire obiettivi, strategie e importanza dell'iniziativa, nonché i diversi risvolti nel diventare partner e gli impegni più operativi richiesti per ospitare i giovani nel percorso di alternanza scuola-lavoro.

Relativamente alla **selezione delle imprese,** come detto, sono state individuate prevalentemente tra quelle che avevano già avuto in passato un contatto positivo con il nostro Ente regionale, quindi in qualche modo collaudate dai CFP. Tuttavia, il criterio

della fidelizzazione non è stato l'unico a garantire la selezione perché per fare in modo che i percorsi duali fossero effettivamente percorribili, gli EnAIP regionali hanno scelto le imprese in base ad altri due criteri essenziali:

1. il primo è stato quello di verificare la presenza, all'interno degli ambienti aziendali, di tutti o della maggior parte dei **cicli produttivi** necessari all'acquisizione delle competenze previste dai profili professionali. In alcuni casi e in alcuni territori non è stato sempre possibile soddisfare pienamente questo requisito, e, a parziale compensazione di questo limite, sono state utilizzate le ore di "personalizzazione" previste da alcuni modelli regionali (come per esempio in Piemonte) per preparare l'esame finale;
2. il secondo criterio di utilizzato è stato quello della presenza (nelle imprese selezionate) di un "**ambiente formativo**", non tanto dal punto di vista logistico, quanto dal punto di vista umano: sono state coinvolte quindi imprese in cui il titolare, il tutor aziendale, dimostrasse di aver recepito l'importanza del nuovo ruolo assegnato all'azienda nel sistema duale e si fosse dimostrato disponibile ad accettare la sfida.

In conclusione, possiamo affermare che la fase preliminare di progettazione dei percorsi duali da parte della rete ENAIP ha prodotto proposte formative diversificate, la cui progettazione di dettaglio ha sempre e comunque tenuto conto delle indicazioni e delle Linee guida emanate dalle singole Regioni, che in taluni casi contenevano input rilevanti che hanno fortemente condizionato sia la fase di progettazione che la successiva fase di erogazione dei percorsi, come ad esempio:

- la necessità di rispettare un determinato monte ore per svolgere il periodo di formazione in impresa per gli apprendisti secondo accordo tra le parti sociali raggiunti su base regionale per lo svolgimento dell'apprendistato relativo alla qualifica ed al diploma professionale;
- nella prima annualità del triennio il principio dell'alternanza dovesse essere necessariamente applicato attraverso la metodologia dell'impresa simulata, con tutte le implicazioni didattico organizzative del caso (come il caso del Piemonte);
- soprattutto per quanto riguarda i primi anni attivati, la promozione del Sistema Duale ha valorizzato il profilo professionale già presente nel CFP suscitando un grande interesse per la nuova modalità di sviluppo (il duale, appunto).

### **11.6.2 Fase iniziale**

Per l'attivazione dei contratti di apprendistato è stato chiesto (come il caso di EnAIP Veneto ed altri) il supporto di un consulente del lavoro, quale guida per la documentazione da produrre e la possibilità di rispondere alle domande di aziende e dei loro stessi consulenti del lavoro; infatti, ancora questa formula non è adeguatamente conosciuta in alcuni territori soprattutto perché in competizione con il contratto di apprendistato professionalizzante che appare meno vincolante rispetto all'apprendistato per la qualifica e il diploma.

Nei percorsi di duale che secondo le indicazioni regionali prevedevano necessariamente il modello della simulazione di impresa (come nel caso di EnAIP Piemonte) è stata

individuata una impresa madrina che soddisfacesse in modo completo e certificabile, i requisiti di completezza del ciclo e di ambiente formativo. In questi casi, la sede regionale dell'Ente ha predisposto un modello di simulazione di impresa che è stato adottato ed implementato dai singoli CFP con le informazioni ed il materiale raccolto durante gli incontri preliminari che gli operatori dei centri hanno svolto con i referenti delle imprese madrine individuate, recependo i modelli organizzativi di comunicazione delle due aziende.

In altri casi l'individuazione dell'impresa madrina è avvenuta all'interno del nostro sistema, come nel caso di EnAIP Veneto, dove un CFP che ha attivato il primo anno del triennio in duale nel settore della ristorazione, ha coinvolto l'Impresa formativa di ENAIP Veneto Formel per la costruzione di diverse commesse reali finalizzate alla predisposizione di servizi di banqueting.

In altri casi ancora, come per esempio per la rete degli EnAIP in Emilia Romagna non ci sono state le condizioni per coinvolgere imprese madrine. Nel caso di EnAIP Lombardia, invece, il fatto di non adottare il modello dell'impresa madrina è stata una scelta ponderata, in quanto si è preferito da una parte valorizzare la pluralità di esperienze e la diversità delle imprese con cui collaboriamo e che accolgono i nostri allievi in stage e/o li assumono in apprendistato, dall'altra i rapporti già in corso al fine di massimizzare le possibilità di inserimento lavorativo degli allievi. Le aziende sono nella quasi totalità di piccole e medie imprese e/o artigianali che non hanno al loro interno figure e/o ruoli specifici deputati alla formazione e hanno invece molto bisogno – come detto al punto precedente – di supporto per la gestione sia degli stage che, tanto più, dell'apprendistato. In questo senso gli operatori di Enaip Lombardia hanno avuto anche un ruolo di promotori della novità del contratto di apprendistato e hanno lavorato per costruire strumenti il più adeguati possibile alle imprese.

Infine in alcune regioni, nonostante si riconosca l'importanza della presenza di “imprese madrine”, alla data attuale non sono state ancora pienamente coinvolte, anche per vincoli strutturali presenti nello stesso modello regionale del duale, come il caso ad esempio del Friuli Venezia Giulia, che prevede una gestione collettiva dei percorsi di IeFP da parte di una ATS composta da enti formativi e la Regione e denominata EFFE.PI.

È importante sottolineare che, nell'organizzazione dei contratti di apprendistato, l'Ente regionale ha investito molto nella propria capacità di negoziazione e gestione per supportare le aziende che di fatto non avevano altri interlocutori altrettanto informati e competenti né al loro interno né nel mondo dei consulenti e professionisti con cui collaborano (es. consulenti del lavoro), e nella capacità di lettura e individuazione delle “attività lavorative” da inserire nel Piano Formativo Individuale e collegare alle competenze di riferimento dei percorsi formativi, anche al fine di valutare eventuali parti del percorso da svolgere interamente all'interno del CFP perché assenti

nell'azienda. Soprattutto in alcune nostre realtà (appunto EnAIP Lombardia) è stato scelto fin dall'inizio un approccio – quello, appunto, delle “attività lavorative” – che consentisse di dialogare con le aziende utilizzando un linguaggio a loro comprensibile (le descrizioni delle competenze, abilità e conoscenze tratte dagli standard formativi - OSA (Obiettivi Specifici di Apprendimento) dell'IeFP e del IV anno definiti dalla Conferenza Stato-Regioni si erano rivelate troppo generiche e di difficile utilizzo con le aziende già nell'esperienza degli stage e dell'alternanza), rimandando ad un momento successivo, di intera responsabilità dei formatori, il collegamento tra singola “attività lavorativa” ed elementi di competenza.

In tutti i corsi attivati (qualifica e diploma), rispondendo alle indicazioni regionali sintetizzate nelle linee guida e facendo tesoro dell'esperienza acquisita durante la precedente sperimentazione dell'apprendistato per la qualifica ed il diploma professionale, ai tutor ed agli operatori è stato fornito uno strumento di pianificazione specifico redatto sulla base dei requisiti della figura professionale individuata. Attraverso questo strumento, agenzia ed impresa hanno potuto verificare sia operativamente che temporalmente quando e come l'allievo o l'allievo/apprendista dovesse o potesse acquisire le abilità previste dal profilo, pianificando la formazione mista e gli eventuali recuperi necessari. Per tutte queste fasi sono stati approntati strumenti di valutazione in agenzia ed in impresa, strumenti di autovalutazione e monitoraggio dell'attività svolta.

Nel complesso, i nostri Enti regionali registrano un notevole impegno da parte loro sul versante del coinvolgimento delle imprese e nel convincere queste a mettersi in gioco nella formazione dei giovani, con un chiaro impegno etico, che prescinde la mera valutazione dei fabbisogni lavorativi attuali.

### ***11.6.3 Fase organizzativa***

Operando in un regime duale, i CFP hanno subito evidenziato il fatto che sono emerse diverse importanti necessità organizzative legate alle calendarizzazioni delle attività di alternanza. E' su questo versante che si sono giocate le maggiori differenze a livello regionale tra i diversi nostri EnAIP.

In alcuni casi è merso che la strutturazione 2/3 giorni in azienda e 2/3 giorni presso l'ENAIIP non erano efficaci e per il prossimo anno alcuni Enti (ad esempio EnAIP Friuli Venezia Giulia) opterà per tutti i corsi per due periodi continuativi in azienda e tre periodi di permanenza presso l'ente.

In altri casi (EnAIP Lombardia) la modalità organizzativa per gestire la “formazione interna” e la “formazione esterna” dell'apprendistato (cosa e come apprendere in azienda e cosa e come apprendere presso il CFP) si è svolta in maniera fortemente personalizzata, azienda per azienda.



Non è stata realizzata una progettazione ex-ante precedente il rapporto con la singola azienda e sono stati costruiti tanti percorsi individualizzati, apprendista per apprendista, quanti sono stati i contratti stipulati. Inoltre, poiché i contratti di apprendistato sono stati stipulati in qualsiasi momento dell'anno formativo, non è stato possibile creare gruppi-classe di apprendisti, ma si sono organizzate attività individuali e/o di piccolo gruppo (laddove gli allievi assunti in apprendistato potevano staccarsi dall'azienda e rientrare nel CFP negli stessi orari), spesso in orario pomeridiano. Ciò vuol dire che, tra gli allievi frequentanti i III e IV anni, per coloro che sono stati man mano assunti in apprendistato è stato costruito un Piano Formativo Individuale realmente personalizzato, sia nei contenuti che nelle modalità di realizzazione. Ne è derivato che l'organizzazione didattica della formazione esterna, cioè presso il CFP, ha avuto, all'interno di queste linee generali, tante soluzioni diverse quanti sono i CFP.

Anche in altri contesti regionali ritroviamo questo modello: soprattutto per le terze e i quarti anni, la progettazione della formazione interna e di quella esterna all'impresa è stata condivisa già in sede di avvio con le singole imprese partner, contemplando quindi agli abbinamenti con gli allievi e formalizzando il tutto nel Piano Formativo Individuale con la descrizione degli strumenti e delle modalità di valutazione delle competenze condivisi rispetto ad indicatori e descrittori della padronanza della competenza agita nel duplice luogo di apprendimento.

Entrando in merito sulla valutazione delle abilità/competenze acquisite in impresa (nodo cruciale e sfida affascinante di questa sperimentazione), ogni Ente ha adottato **rubriche di valutazione** mutate dalla pluriennale applicazione della progettazione per competenze e della pedagogia cooperativa come modelli e metodologie didattiche di riferimento, che si sono rivelati coerenti con i risultati dell'apprendimento, anche se l'impianto valutativo nel suo complesso ha bisogno di un rimodellamento sulla base dei riscontri generali della sperimentazione.

Le competenze oggetto di apprendimento "dentro" all'impresa sono state evidenziate "in situazione", ossia quando lo studente ha dimostrato le capacità nell'affrontare e risolvere situazioni professionali funzionali a raggiungere il risultato atteso. Ne è derivato (è questo il caso soprattutto di EnAIP Friuli Venezia Giulia) che la valutazione ai fini dell'ammissione all'esame è stata il frutto della sintesi degli esiti delle valutazioni in itinere rilevati dentro e fuori dell'impresa, elaborati dal Consiglio di Corso, relativamente ai livelli di padronanza raggiunto delle competenze previste ed alle capacità gestionali e relazionali maturate dallo studente durante il percorso nella sua interezza.

Le modalità di valutazione adottate nel duale hanno avuto anche l'obiettivo di dare riscontro sulle evidenze, cioè rendere espliciti allo studente ed alla famiglia, in modo sistematico e ricorrente, i livelli di acquisizione delle competenze di base e tecnico-professionali previste dagli standard nazionali di qualifica, in coerenza con un percorso

progettato, organizzato e realizzato con modalità di didattica per competenze. Allo studente ed alla famiglia è stata consegnata, a metà ed al termine dell'anno formativo (in particolare in EnAIP Veneto), la certificazione dei risultati di apprendimento riportati nella scheda di valutazione (pagella), contenente i livelli di padronanza raggiunti e la loro formulazione in centesimi nelle competenze culturali, professionali e di alternanza scuola-lavoro. Anche la rilevazione delle capacità personali e delle competenze chiave hanno trovato spazio nella scheda annuale e sono espressi collegialmente nell'ambito del Consiglio di Corso anche sulla base degli esiti rilevati in itinere dalle imprese partner. Sono stati organizzati almeno 2 incontri all'anno con le famiglie, oltre a quelli su richiesta, qualora se ne ravvisi la necessità. Questi momenti sono stati dedicati al confronto rispetto all'evoluzione formativa ed educativa dello studente alla luce del nuovo sistema duale, alla eventuale necessaria condivisione del Piano Didattico Personalizzato, per il monitoraggio della frequenza e della motivazione al proseguimento degli studi.

La prova d'esame inerente il colloquio è stata gestita, solo per gli apprendisti, nella presentazione e discussione di un "capolavoro", cioè di un manufatto realizzato concretamente dall'allievo in azienda durante l'esperienza di apprendistato o di una presentazione prevalentemente multimediale di un'attività lavorativa particolarmente significativa (nel caso di settori professionali che non prevedono la realizzazione di manufatti).

In alcuni CFP si è dimostrato molto utile anche l'utilizzo del Diario di Bordo compilato da ogni allievo e visionato ogni due settimane per aver un feedback sulle attività svolte.

Al termine del primo anno di sperimentazione:

- gli allievi hanno evidenziato la percezione che passando molto tempo in azienda aumentino anche le possibilità occupazionali al termine del percorso;
- gli operatori (coordinatori, docenti, tutor) hanno riconosciuto che la sperimentazione duale ha rappresentato uno stimolo positivo perché li ha in qualche modo obbligati a confrontarsi in modo più approfondito con il tessuto produttivo del territorio, a innovare la didattica e a ritagliare la formazione sui fabbisogni delle imprese.

Tra le difficoltà organizzative che l'ente di formazione ha riscontrato, oltre al coinvolgimento delle imprese (come illustrato nel precedente punto) possiamo evidenziare ancora due aspetti: da un lato tra gli allievi che frequentano il duale c'è un aumento delle ore di assenza durante le attività presso il CFP: si tratta di un fenomeno ancora da comprendere e da analizzare. Dall'altro, è necessario costruire modalità efficaci di valutazione dell'apprendimento in azienda: ora si è ancora strutturati a pensare che nell'impresa i ragazzi vadano a sperimentare e ad affinare quanto appreso presso il CFP. Ma nel duale una consistente parte di formazione viene delegata all'impresa e questa parte ha bisogno di essere controllata costantemente.

Già in alcune esperienze iniziali, e sempre più man mano che si va avanti, nella formazione interna sono state previste attività di apprendimento delle competenze tecnico professionali, in ragione del divario avvertito dai formatori tra i livelli e i contenuti delle competenze tecnico professionali previsti dagli OSA e gli apprendimenti concretamente realizzabili in azienda. In molti casi infatti il processo di lavoro, o le fasi dello stesso, a cui l'allievo partecipa. Gli strumenti e le attrezzature che utilizza, i compiti a cui è adibito, non garantiscono (e/o non possono garantire, per la specificità dell'azienda stessa) il raggiungimento di tutte le competenze professionali obiettivo, per cui è bene che il CFP preveda all'interno della formazione esterna momenti specifici dedicati all'integrazione delle competenze tecnico professionali. Il caso esemplificativo più semplice e di immediata comprensione è quello del percorso di Operatore agroalimentare – panificazione e pasticceria, in cui spesso capita che un allievo sia assunto da un panificatore o da un pasticcere che, evidentemente, possono fargli acquisire competenze solo all'interno del proprio specifico ciclo produttivo e delle proprie attività (panificazione o pasticceria). In questo caso la formazione esterna realizzata presso il CFP interviene “a compensazione” della parte professionale non svolta in azienda.

Prendendo spunto da quanto rielaborato da EnAIP Piemonte, possiamo riepilogare alcune considerazioni che in qualche modo hanno riguardato tutti i nostri EnAIP regionali e relativi CFP sul versante organizzativo della sperimentazione duale:

- Il **livello e tipologia delle aziende** selezionate per l'alternanza/per l'apprendistato si sono dimostrati generalmente coerenti con le esigenze della formazione duale, anche se le maggiori difficoltà in merito sono state riscontrate in ambito artigianale dove abbiamo moltissime aziende di piccole e piccolissime dimensioni;
- l'insieme degli strumenti predisposti dall'Ente per realizzare i percorsi duali si è rivelato utile a gestire l'esperienza formativa in azienda anche in termini valutativi, ma il tema della valutazione in impresa rimane comunque una questione delicata su cui ci sono ampi spazi di miglioramento;
- la **diversità** tra il pacchetto di **ore** in aula dell'apprendista e quello dell' “alternista” si è confermato un problema solo parzialmente risolvibile con la personalizzazione del percorso formativo (in alcuni casi, come nel Piemonte, la regione ha messo a disposizione a questo proposito i finanziamenti per specifici **laboratori di recupero**, denominati “LARSA App.” a cui l'ente, comunque ha preferito non ricorrervi per non compromettere ulteriormente la diminuzione dell'orario di apprendistato in impresa);
- un ulteriore sforzo da parte dell'Ente ha riguardato il garantire una adeguata preparazione degli apprendisti in funzione **dell'esame di qualifica**: in alcuni casi si è rivelata una scelta premiante dedicare, alla preparazione all'esame, un periodo di tempo di circa 15 gg tra la fine delle attività formative e l'inizio della prova finale;
- un'altra scelta premiante, è stata quella di applicare dove possibile un **calendario di alternanza molto “incalzante”**, impostato su base settimanale (questa soluzione ha permesso di mantenere alto il livello di coinvolgimento degli allievi e

delle imprese, ed è senza dubbio quella che ha dato i risultati migliori rispetto a periodi di alternanza più prolungati);

- una debolezza di sistema sta ancora nella scarsissima collaborazione dei **consulenti del lavoro**, figura chiave a cui la maggior parte delle imprese demanda ogni operazione relativa all'assunzione dei propri apprendisti. I consulenti del lavoro non conoscendo la normativa hanno spesso sconsigliato le aziende all'assunzione in Art. 43, liquidandola come non conveniente rispetto ai dubbi e le incertezze che generava;
- infine, l'esiguità del monte ore trascorso nel CFP, soprattutto nel caso dei contratti di apprendistato, autorizzava l'insorgere di forti dubbi sulla possibilità di successo nel superamento di prove finali standard piuttosto impegnative: l'esito riscontrato al termine di questo primo anno dimostra invece come sia stato possibile completare il quadro delle competenze acquisite, mettendo gli allievi in grado di superare la prova finale.

## 11.7 ENGIM

### 11.7.1 Fase preliminare

La relazione che viene riportata fa riferimento principalmente a quanto avvenuto nelle regioni Piemonte e Veneto, per ciò che riguarda la Lombardia, avendo già acquisito una forma di sistema duale, si sono utilizzate le modalità già previste dai percorsi regionali. Nella relazione farò quindi principalmente riferimento alle due regioni nelle quali si è realmente trattato di una fase sperimentale. La fase preliminare (mi riferisco al periodo giugno-ottobre 2016) è una fase nella quale i nostri centri si sono principalmente dedicati alla definizione delle classi. Essendo venuti a conoscenza molto tardi dell'avvio dei primi anni con il sistema duale, in una prima fase le attività si sono limitate ad una sorta di replica di quanto normalmente avveniva nella IeFP. In particolare le classi del sistema duale non hanno avuto una selezione molto accurata in quanto si è trattato della composizione di classi con allievi che non potevano rientrare nelle classi “normali” di IeFP.

Nel periodo di settembre si è cercato di costruire delle classi che prevedessero una scelta particolare da parte degli allievi e delle famiglie che sono state informate della modalità duale, ma non avendo troppe informazioni a disposizione si è lavorato molto sulla costituzione di gruppi classe omogenei più che su gruppi classe scelti sulla base della motivazione.

La fase preliminare è stata una fase principalmente caratterizzata dalla ricerca di informazioni più che di una strutturazione vera e propria.

### 11.7.2 Fase iniziale

La fase iniziale corrispondente al periodo tra novembre e dicembre 2016 ha avuto il forte contributo dell'iniziativa FORMA CONFAP sul sistema duale. L'avvio dei centri pilota e della sperimentazione nelle sedi del Veneto, del Piemonte e della Lombardia. La costituzione dei gruppi di lavoro ha iniziato a creare informazioni e confronto sulle modalità migliori per la definizione dell'impresa formativa simulata, sulla organizzazione didattica e sulla ricerca delle imprese madrine.

In questa fase ogni sede ha iniziato a definire accordi, spesso tramite specifici protocolli di intesa, con le imprese madrine, con le quali sono partiti primi incontri di approfondimento e formazione interna. Il rapporto con le imprese madrine ha dato nuova motivazione ai docenti coinvolti ed ha costituito la base per la definizione delle competenze sulle quali lavorare con i giovani dei primi anni.

Il rapporto con le imprese madrine ha anche dato lo stimolo per la realizzazione di alcuni esperimenti di impresa simulata basata sulle tipiche modalità di costruzione di impresa delle startup (si veda a questo link qualche informazione aggiuntiva:

<http://www.engimtorino.net/un-modello-formativo-per-il-settore-alberghiero-con-il-business-model-canvas/> )

In contemporanea all'avvio della sperimentazione è nata all'interno di ENGIM un gruppo di lavoro definito "Formazione Ribaltata" all'interno del quale i centri pilota hanno coinvolto persone provenienti dai differenti centri e regioni per una fase di confronto e approfondimento. Qui sotto viene riportato il percorso proposto:

**La formazione ribaltata – dall'esperienza di lavoro ai contenuti della formazione di base per apprendere dal futuro che emerge**

Premessa: La sfida del sistema duale e la formazione che si trasforma, dalla presentazione della ricerca azione sul Sistema Duale:

"È necessario concepire l'ambito dell'impresa e del lavoro come un bacino culturale, umano ed esperienziale ricco di opportunità e di significati educativi nei quali disegnare percorsi in grado di formare sia le competenze richieste dalle professionalità di riferimento, sia la persona ed il cittadino nella sua globalità. Ciò comporta che la regia dell'esperienza formativa non sia più esclusivamente a carico solamente del centro di formazione, ma debba essere co-gestita tra questo e le imprese/organizzazioni partner.

È essenziale far evolvere il modello organizzativo funzionale del centro di formazione verso un modello a matrice in cui i vari servizi siano integrati e centrati sulla valorizzazione delle risorse-persona nella collaborazione tra centro ed imprese presenti sul territorio.

È necessario favorire lo sviluppo professionale dei formatori per la presa in carico di un presidio multiplo (docenza, laboratorio, orientamento, accompagnamento individuale, ...)"

La proposta

A partire dalle iniziative connesse alla ricerca azione per il sistema duale, abbiamo deciso di avviare un laboratorio di formazione ed elaborazione che ha l'obiettivo di far emergere le potenzialità creative ed innovative presenti nelle nostre sedi e di dargli spazio.

All'interno del presente documento trovate una presentazione del percorso e gli obiettivi dell'iniziativa, oltre che i nominativi delle persone alle quali dovrà pervenire l'invito a partecipare.

Le persone coinvolte sono state scelte dalla direzione nazionale, in collaborazione con i direttori dei centri pilota del percorso della ricerca-azione di FORMA.

I due gruppi di partenza sono costituiti da formatori delle materie di base in ambito Linguistico-culturale ed in ambito Tecnico-scientifico, questi gruppi (composti da circa una decina di persone) avranno l'obiettivo di elaborare proposte di modelli formativi

tenendo presenti da un lato i percorsi e le innovazioni già avviate nei singoli centri e dall'altro i modelli già in atto anche in altri stati europei.

Le persone scelte non hanno caratteristiche particolari se non il fatto che è stata evidenziata in loro una particolare motivazione e propensione all'innovazione.

### **Obiettivi**

Sono quattro i principali obiettivi dell'iniziativa che vengono proposti di seguito in ordine di priorità:

Utilizzare la creatività e l'innovazione presenti nelle nostre sedi. Si ritiene che ognuna delle sedi ENGIM sparse in tutta Italia abbia al suo interno persone in grado di osservare il presente di proporre innovazioni ed esprimere creatività proprio a partire dall'azione formativa giornaliera.

Capovolgere il punto di partenza della formazione: l'impresa supporta l'approfondimento delle materie di base. La prospettiva è che la formazione professionale sarà sempre più valutata, anche a partire dalla sperimentazione sul sistema duale, dall'inserimento lavorativo dei propri allievi piuttosto che dal loro successo scolastico. E' da questo presupposto che occorre pensare le nostre attività formative come parte integrante delle politiche attive del lavoro piuttosto che ad una semplice azione di istruzione e formazione.

Elaborare percorsi, opportunità e modelli replicabili per il nostro Ente. In un contesto in cui è sempre più difficile comprendere quale possa essere il modello futuro della formazione professionale, rischia di essere inadeguato l'apprendimento dall'esperienza e sorge l'esigenza di apprendere dal futuro, man mano che questo si rende attuale. A partire dalle esperienze e dall'analisi dell'esistente occorre essere presenti e "sentire" il futuro utilizzando i nostri valori e sperimentando azioni concrete.

Creare una comunità di confronto attraverso "antenne" locali. Il processo di trasformazione dell' Istruzione e formazione professionale in un contesto di cambiamento continuo e rapido come riportato sopra richiedono una capacità di adattamento della nostra organizzazione che deve basarsi, oltre che sui classici riferimenti locali, sulla presenza di un gruppo di persone motivate, con capacità creative e di innovazione in grado di essere da un lato gli accompagnatori ed osservatori del cambiamento e dall'altro le persone che generano il cambiamento stesso. Un think tank in grado di osservare, analizzare, sentire e presagire il futuro, creare e poi far evolvere le idee.

Percorso

\* Venerdì 25 novembre Verona (Area Tecnico Scientifica) e Mercoledì 30 novembre Torino (Area Linguistico Culturale)

- \* Costruzione dell'idea, Osservazione delle nostre esperienze, Elaborazione
- \* Strumenti: Interventi ispiratori; Racconto di esperienze; Brainstorming
- \* Primavera 2017
- \* Visita di approfondimento all'estero su esperienze di sistemi formativi duali (Paesi Bassi - Germania)
- \* Autunno 2017
- \* Elaborazione di un modello per l'utilizzo delle materie di base interpretate come politica attiva del lavoro
- \* Presentazione e proposta per i nostri centri a livello nazionale e per la sperimentazione FORMA

-----

Una delle realizzazioni di questo percorso è stata la visita e l'approfondimento del sistema duale tedesco dove a questo link trovate le conclusioni: <http://www.engimtorino.net/il-sistema-duale-tedesco/>

### **11.7.3 Fase organizzativa**

Allo stato attuale la fase organizzativa si basa molto sulla documentazione che emergerà dai gruppi di approfondimento FORMA. Le singole regioni si sono organizzate per una maggiore selezione delle classi prime e con le imprese madrine e le imprese partner si stanno attivando le prime opportunità di contratti in apprendistato che nei primi anni, fatta eccezione per la Lombardia, risultano essere pressoché nulle.

In tutte le nostre sedi nell'ultimo periodo e con l'inizio del nuovo anno formativo si stanno organizzando numerosi percorsi di formazione per i formatori che vanno dalle esperienze in azienda, alla formazione su modalità didattiche innovative, all'approfondimento della nuova figura professionale del "formatore super" in grado di rapportarsi in modo nuovo con le imprese.

Le iniziative formative avviate stanno mirando da un lato all'accrescimento delle competenze trasversali dei formatori presenti nei nostri centri, ma soprattutto stanno realizzando nuove opportunità di collaborazione tra i formatori e tra il centri di formazione e le imprese che saranno la base per la strutturazione delle caratteristiche dei nostri centri in futuro.

ENGIM ha costituito un gruppo di lavoro nazionale che avrà l'obiettivo di approfondire il tema del rapporto con le imprese e delle politiche del lavoro proprio sul sistema duale, al gruppo di sviluppo è stato anche affidato l'incarico di costruire nuove modalità relazionali con le imprese che vadano oltre al semplice rapporto di tirocinio



formativo. Ultimo elemento, ma non meno importante, è la realizzazione di una rete di partner europei nell'ottica di creare numerose opportunità di scambio tra gli allievi soprattutto all'estero per accrescere la loro capacità di autonomia oltre che a misurarsi con esperienze e competenze in contesti differenti.

## 11.8 SCUOLA CENTRALE FORMAZIONE

Scuola Centrale Formazione (SCF) è un'associazione nazionale senza scopo di lucro con personalità giuridica di centri di formazione professionale riconosciuta ai sensi della Legge 40/87 dal Ministero del Lavoro. È altresì iscritta al Registro di stato civile per la Ricerca (n.H18907U) e all'Albo delle agenzie di intermediazione (codice L736S011661).

Nasce nel 1975 per coordinare a livello nazionale un gruppo di organismi di formazione; oggi conta 45 associati presenti, con quasi 100 strutture di formazione, in 11 regioni italiane (Liguria, Piemonte, Lombardia, Provincia Autonoma di Trento, Veneto, FVG, Emilia Romagna, Marche, Puglia, Basilicata e Sicilia).

SCF svolge un ruolo di **rappresentanza** e di **coordinamento** a livello nazionale e offre, **in via sussidiaria, supporto alle attività dei propri enti associati** in risposta ai bisogni individuati per e dagli enti soci. I soci di SCF sono, dunque, autonomi dal punto di vista giuridico, organizzativo, finanziario e strategico, ma condividono la *mission* e i valori fondativi dell'Associazione SCF, tra cui: centralità della persona umana nella sua integralità e visione cristiana della vita; qualità dell'educare; innovazione; solidarietà e inclusione; sussidiarietà, lavoro di rete e radicamento territoriale.

Con le sue attività promuove, inoltre, la qualità e l'innovazione del sistema formativo attraverso, in particolare: analisi/ricerche, qualificazione dello staff degli enti soci, innovazione della didattica, mobilità europea dei giovani e dello staff, investimento in attrezzature, ecc.

In relazione al potenziamento e al miglioramento del sistema della IeFP e del DUALE, SCF è impegnata da molti anni, su questi fronti:

### 1. **Sostegno all'innovazione della didattica:**

- a. **IMPRESA FORMATIVA.** Dal 2009, Scuola Centrale Formazione ha avviato un percorso di riflessione (fatto di visite di studio all'estero, incontri di approfondimento, analisi documentale, ecc.) sull'impresa formativa o impresa didattica NON simulata, identificando con queste espressioni una modalità di realizzazione del percorso di alternanza scuola-lavoro in cui gli allievi svolgono una formazione in assetto lavorativo nell'ambito di attività reali di produzione e vendita di beni e servizi. L'obiettivo di questo "percorso" è individuare le prospettive di sviluppo di tali modelli ampiamente riconosciuti all'estero. I nostri riferimenti prioritari (ma non esclusivi) sono stati l'*entreprise d'insertion* in Francia e soprattutto l'*entreprise de formation par le travail* in Belgio. All'interno della nostra rete associativa, l'impresa formativa ha trovato terreno particolarmente fertile nell'ambito dell'offerta formativa nel settore della ristorazione. In tale ambito, dunque, le attività di cucina e servizio di sala sono svolte durante le ore della formazione: il rapporto con la realtà non è simulato, ma reale, sebbene introdotto, spiegato e protetto dal formatore; gli studenti non sono in nessun modo assimilabili a personale lavorativo. Lo scopo del loro servizio è unicamente didattico e il contatto con il cliente reale non ha una finalità di

profitto, ma di formazione situata che si avvale del metodo dell'alternanza formativa. Questo lavoro di supporto all'avvio di imprese didattiche e/o formative, congiuntamente all'adozione di altri approcci metodologici tutti fondati sui compiti di realtà (es. **problem based learning** a partire da commesse reali) continua ad essere oggetto del lavoro di SCF nei confronti della propria rete associativa.

- b. Dal 2013, SCF ha in essere il **progetto INN** (*Creating tomorrow' education*) volto a introdurre nella didattica l'utilizzo di tecnologie digitali, sia mobili che fisse, e favorire la continua evoluzione degli spazi didattici in modo da coniugare alta tecnologia e metodologie improntate al *learning by doing* e all'apprendimento collaborativo. Il progetto si caratterizza per un notevole investimento da un lato nella qualificazione dello staff degli enti (1.283 partecipanti alla formazione) e dall'altro in attrezzature (1858 tablet, 217 videoproiettori interattivi, 11 stampanti 3D, 36 aule 3.0 per un totale di 597 postazioni).

2. **Supporto al potenziamento/avvio di Servizi di politiche attive.** L'iniziativa avviata qualche anno fa, ha visto (oltre all'organizzazione di eventi formativi in merito alle riforme del mercato del lavoro) l'elaborazione di un Modello Organizzativo dei SAL (Servizi per il Lavoro) di riferimento per la rete (in coerenza con quanto avviato anche dall'Assistenza tecnica di FiXO per la Linea 1 della sperimentazione duale), che include anche una proposta di strumenti operativi ad uso delle diverse figure professionali impegnate (di cui viene data una profilazione). Sono stati organizzati anche dei servizi informativi (anche sulla legislazione). Questo lavoro è realizzato con la collaborazione del Centro Studi ADAPT.

3. **Promozione della mobilità europea** (oltre 1600 giovani che hanno beneficiato in oltre 15 anni di un'esperienza di tirocinio e apprendimento linguistico all'estero grazie al programma Leonardo da Vinci e Erasmus+). Nel 2015, SCF ha ottenuto la Carta della Mobilità Erasmus (*VET Charter Mobility*) valida fino al 2020. Dal 2013, SCF promuove l'uso degli strumenti ECVET applicati alla mobilità transnazionale, attraverso strumenti sviluppati grazie ad una propria iniziativa denominata GORES. Questo lavoro ci ha spinti a dialogare con le amministrazioni regionali, in particolare di Marche, Puglia, Lombardia e Liguria con l'obiettivo di certificare i risultati di apprendimento acquisiti in mobilità internazionale nel quadro dei percorsi ordinamentali di IeFP.

Con l'avvio della sperimentazione della "via italiana al sistema duale", SCF ha accompagnato e supportato i propri soci fin dalle fasi iniziali nel maggio 2015, in primis attraverso un intervento di tipo info/formativo (4 incontri organizzati tra maggio 2015 e giugno 2016) per consentire un costante aggiornamento sulla sperimentazione.

Da novembre 2015, SCF ha attivato un proprio *Comitato Tecnico Scientifico*, formato da 3 esperti di sistemi formativi, Confindustria e CISL Scuola, che hanno elaborato, a beneficio degli enti soci di SCF, dei "**Principi guida per la progettazione**" di proposte formative (da presentarsi a cura di ciascun ente socio nelle proprie regioni in base a quanto disposto dalle diverse amministrazioni competenti). Il documento è costruito intorno a 4 pilastri che caratterizzano la strategia di collaborazione e corresponsabilità

con le aziende: il processo di co-selezione (in particolare per i giovani in apprendistato di primo livello); il processo di co-progettazione orientata alla corresponsabilità formativa, la personalizzazione dei percorsi, l'integrazione delle competenze target e l'assunzione di una logica progressiva orientata alla padronanza delle competenze ponendo l'accento sui prodotti reali ed adeguati che l'allievo è in grado di realizzare da solo e con gli altri; il processo di co-valutazione. Oltre ai principi guida (e al già citato Modello Organizzativo dei SAL), è stato prodotto uno strumento comunicativo sul nuovo apprendistato ed aperta una sezione dedicata al duale e all'apprendistato sul sito web di SCF.