

# MONITORAGGIO DEL CNOS FAP SULLA SPERIMENTAZIONE DEL SISTEMA DUALE

AGGIORNATO al 26 settembre 2017



## **PREMESSA**

La Sede Nazionale CNOS-FAP ha avviato una ricerca azione sulla sperimentazione del Sistema Duale in alcuni Centri di Formazione Professionale appartenenti alla Federazione.

Lo studio ha come obiettivi:

- il monitoraggio interno sullo sviluppo della sperimentazione attraverso questionari che daranno 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 già accennato, il monitoraggio è stato effettuato attraverso la somministrazione di 3 questionari che andranno ad individuare 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 dei dati e la stesura di un report che è stato condiviso con tutti i CFP della Federazione. Attualmente sono in fase di elaborazione statistica i dati riguardanti l'ultima fase di lavoro, la Fase di Valutazione complessiva.

## **Report n.1-2**

Il monitoraggio ha avuto come campione di riferimento 26 CFP della Federazione CNOS-FAP impegnati nella sperimentazione del sistema duale. Attualmente sono attivi sul territorio nazionale 50 percorsi svolti in modalità duale dai CFP della Federazione CNOS-FAP. Di questi 20, sono percorsi triennali (18 primi anni e 2 trasversali di altra FPI), mentre i rimanenti 30 risultano essere percorsi di IV anno. I corsi territorialmente sono distribuiti su 8 Regioni (Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Piemonte, Umbria, Veneto) più una Regione attualmente in avvio (Puglia)



## 1) Fase di Progettazione dei percorsi formativi

Il primo quesito ha riguardato la fase realizzazione e definizione della progettazione.

Modalità di realizzazione della progettazione formativa	Frequenza	Percentuale
Solo come CFP	10	38,46%
In modo congiunto con le imprese	9	34,61%
Concordando l'attività con la sede regionale	2	7,69%
Come CFP tenendo conto delle esigenze aziendali	2	7,69%
Con le rappresentanze datoriali in accordo col CFP	1	3,84%
Utilizzando i repertori stabiliti dalla regione	1	3,84%
Costituendo un ATS con l'Università	1	3,84%
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



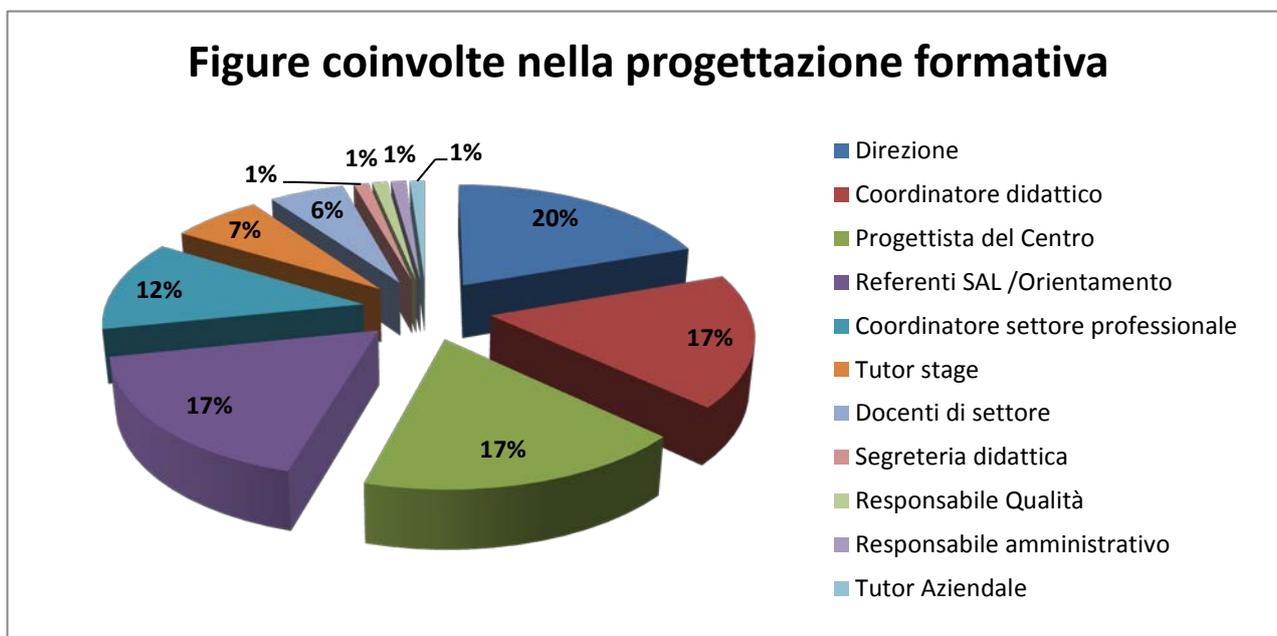
Analizzando le modalità che hanno dato luogo alla realizzazione e progettazione dei percorsi formativi si assiste prevalentemente ad una maggioranza (38,46%) che ha preferito gestire autonomamente all'interno del proprio CFP i processi elaborativi dei percorsi formativi in modalità duale. A seguire un 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.

Colpisce l'alta percentuale dei CFP che hanno progettato autonomamente i corsi, se consideriamo che il duale è un sistema che richiede la coprogettazione. Ciò significa che l'atteggiamento del gruppo prevalente

consiste nel continuare il metodo dei corsi ordinari, dove le imprese sono coinvolte nella formula restrittiva dell'accoglienza degli allievi in stage.

Il secondo quesito, attenendosi ancora alla fase ideativa ed elaborativa dei percorsi formativi in modalità duale, ha cercato di focalizzare quali fossero le figure coinvolte all'interno del CFP nel processo di progettazione del corso.

Figure coinvolte nella progettazione formativa	Frequenza	Percentuale
Direzione	18	19,56%
Coordinatore didattico	16	17,39%
Progettista del Centro	16	17,39%
Referenti SAL /Orientamento	16	17,39%
Coordinatore settore professionale	11	11,95%
Tutor stage	6	6,52%
Docenti di settore	5	5,43%
Segreteria didattica	1	1,08%
Responsabile Qualità	1	1,08%
Responsabile amministrativo	1	1,08%
Tutor Aziendale	1	1,08%
<b>TOTALE</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>



Da questo quesito emerge l'enorme frammentazione delle figure coinvolte; o, per meglio dire, delle figure presenti nella struttura del CFP. Questo elemento rivela una configurazione del modello organizzativo "per aggiunta" e non per integrazione: con la crescita dei percorsi formativi e dei servizi che ha caratterizzato perlomeno l'ultimo decennio, i CFP hanno "estenuato" la tradizionale configurazione funzionale e divisionale aggiungendo e moltiplicando ruoli e funzioni, finendo così per stressare gli operatori con l'attribuzione di una molteplicità di incarichi alle stesse figure, piuttosto che a passare a nuove configurazioni a matrice ed a progetto, o ancor meglio per nuclei olografici, la soluzione più appropriata per sistemi organizzativi dinamici, assimilabili al paradigma della *learning organization*<sup>1</sup>. Ciò è confermato dai dati successivi che indicano la grande frammentazione e ricomposizione delle attribuzioni di ruolo rilevate dal presente monitoraggio.

Le figure sono state coinvolte a vario livello specificatamente sulla base del ruolo e delle attitudini per lo svolgimento di differenti compiti:

**1- Direzione per:**

- Curare i rapporti istituzionali;
- Approvare la progettazione;
- Ripartire gli incarichi di lavoro;
- Incontrare gli allievi e le loro famiglie;
- Comunicazione della nuova opportunità formativa;
- Incontro con le aziende per illustrare aspetti tecnici e opportunità del sistema duale.

**2- Coordinatore didattico per:**

- Gestire il calendario orario formazione;
- Organizzare spazi adeguati e tempi;
- Riferire e strutturare il percorso delle materie di cultura generale.

**3- Progettista del Centro per:**

- Preparare e formalizzare il materiale prodotto nell'apposita modulistica regionale;

---

<sup>1</sup> I principi che caratterizzano una learning organization sono:

- Principio n.1: inserire l'intero nelle singole parti attraverso la cultura aziendale che costituisce il DNA dell'organizzazione, sistemi informativi adeguati come l'intelligenza a rete, una struttura organizzativa che è in grado di crescere pur rimanendo piccola e attraverso una progettazione delle mansioni che non sia frammentaria come quella proposta dallo *scientific management* ma caratterizzata da gruppi olistici con ruoli diversificati dove le mansioni sono elastiche ed i singoli individui possono essere intercambiabili.
- Principio n.2: l'importanza della ridondanza, ossia una capacità aggiuntiva in grado di creare occasioni di sviluppo ed innovazione.
- Principio n.3: la differenziazione necessaria; poiché è impossibile che tutti diventino esperti in ogni sorta di compito e di funzione.
- Principio n.4: il minimo di regole, poiché i sistemi organizzativi oltre ad essere capaci di evolversi devono poter essere anche liberi di farlo
- Principio n.5: imparare ad apprendere, le organizzazioni per non rimanere intrappolate in una sorta di sistema monoroutinario che rinforza lo status quo devono essere in grado di riorganizzarsi che implica la capacità di saper imparare ad apprendere. Gareth Morgan, *Images - le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 2002.

- Elaborare il progetto didattico nella parte dedicata alla suddivisione delle competenze di base e tecnico-professionali.

**4- Referenti SAL/Orientamento per:**

- Garantire il contatto informativo e promozionale con l'azienda e con le famiglie;
- Promuovere e far conoscere il sistema duale presso tutti i portatori di interesse;
- Avviare i contatti per la definizione contrattuale con le aziende e i loro consulenti;
- Mantenere un flusso comunicativo costante con i consulenti del lavoro /commercialisti per illustrare la tipologia di contratto (norme, vincoli, orari, tipo di formazione, organizzazione aziendale);
- Creare e socializzare strumenti in condivisione con le aziende atti a supportare la predisposizione di documenti per la gestione degli adempimenti amministrativi legati alla parte finanziaria e alla stesura del PFI;
- Definire e strutturare dei piani formativi e il protocollo aziendale in collaborazione con aziende e coordinatori di settore;
- Procedere alla calendarizzazione delle attività in collaborazione con il coordinamento;

**5- Coordinatore del settore professionale per:**

- Individuare le aziende da coinvolgere;
- Raccogliere le esigenze delle aziende;
- Valutare le proposte dei candidati;
- Abbinare l'allievo con l'azienda;
- Mantenere i contatti con le aziende per la stesura del PFI;
- Curare gli aspetti tecnici, i partenariati e la distribuzione delle competenze;
- Individuare i contenuti tecnico professionali della formazione interna ed esterna;
- Responsabili per la progettazione dei moduli di loro competenza.

**6- Tutor stage per:**

- Raccogliere esigenze aziende;
- Raccordare allievi CFP - famiglia-azienda;
- Elaborare le schede relative alle parti comuni del progetto.

**7- Docenti di settore per:**

- Definire le competenze da raggiungere durante il percorso;
- Curare le competenze disciplinari.

**8- Segreteria didattica per:**

- Curare la documentazione e il lavoro con i commercialisti e i consulenti del lavoro;
- Collaborare con la direzione per l'ideazione e la progettazione delle modalità di realizzazione e per stabilire gli obiettivi da raggiungere.

**9- Responsabile sistema qualità per:**

- Per rendere omogenei i procedimenti con il sistema qualità.

#### **10- Responsabile amministrativo per:**

- Verificare ed implementare gli aspetti finanziari del progetto formativo.

#### **11- Tutor aziendale per:**

- Collaborare con il tutor formativo e i progettisti di settore per la progettazione delle competenze tecnico-professionali

Si rileva interessante evidenziare come siano molto simili le percentuali (tra il 17,39% e il 19,56%) che hanno visto coinvolte la direzione, il coordinamento didattico, la progettazione formativa, il responsabile dell'ufficio SAL e i coordinatori di settore.

Tutto questo non può che essere il segno evidente di una progettazione condivisa che ha visto il coinvolgimento di molte figure storiche o di più recente creazione (Responsabile sportelli SAL) che ricoprono in ogni caso un ruolo strategico all'interno dei CFP. Meno coinvolti nel processo decisionale risultano essere il tutor di stage (6,52%) e i docenti di settore (5,43%). Coinvolti solo sporadicamente e con le stesse percentuali (1,08%) la Segreteria didattica, il Responsabile Qualità, il Responsabile amministrativo e il Tutor Aziendale. Anche queste ultime figure, per la didattica, per l'armonizzazione dei processi qualitativi o per le eventuali criticità amministrative dovrebbero essere coinvolte anche se si presume che a bilanciare questa situazione ci sia la direzione con la funzione di raccordo tra queste figure. Resta invece molto bassa la presenza del tutor aziendale, segno evidente di una mancanza di coinvolgimento forte da parte del mondo imprenditoriale nelle sue figure più operative in questo specifico ambito.

Tutto questo da un lato segnala una condivisione (una sorta di convocazione su un progetto innovativo di tutti coloro che svolgono compiti attinenti) della progettazione condivisa tramite il coinvolgimento di molte figure storiche o di più recente creazione (Responsabile sportelli SAL) che ricoprono in ogni caso un ruolo strategico all'interno dei CFP; dall'altro conferma il limite dell'eccessiva frammentazione dei ruoli e sovrapposizione di incarichi "mansionistici" sulle stesse persone, con l'effetto di suscitare un clima organizzativo perennemente agitato ed un po' patologico, dove prevalgono le "mosse" di breve respiro rispetto alle azioni orientate a scopi dotati di valore. Di fronte a sfide nuove, le organizzazioni devono rinnovarsi adottando la configurazione più adeguata e più consonante con la cultura del tempo<sup>2</sup>. Se invece tendono ad estenuare il modello precedente a fronte di sfide di nuova natura, creano dispersione e sentimento di inadeguatezza, rischiando così l'implosione.

---

<sup>2</sup> Cfr. Henry Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.

Riguardo la progettazione si è cercato anche di comprendere attraverso quali processi sia stato definito il progetto formativo. Nel prendere visione delle risposte assistiamo a varie modalità attuative:

Metodologia di sviluppo della progettazione formativa	Frequenza	Percentuale
<b>Compiti di realtà ( capolavori /prodotti)</b>	12	46,15%
<b>Basandosi esclusivamente sul modello regionale</b>	4	26,66%
<b>Teoria/Prassi</b>	3	11,53%
<b>Personalizzando il progetto concordandolo con l'azienda</b>	3	11,53%
<b>Congiuntamente Teoria/Prassi e compiti di realtà</b>	1	3,84%
<b>Collaborativa /Laboratoriale</b> ( <i>lavori di gruppo, giochi di ruolo ,soluzione di problemi reali, lezione frontale, esercitazioni individuali, visite guidate , learning by doing, brain-storming , project work</i> )	1	3,84%
<b>Sistemico relazionale</b>	1	3,84%
<b>Non risponde</b>	1	3,84%
<b>TOTALE</b>	26	100%

Emerge come i compiti di realtà siano il tratto caratteristico per lo sviluppo della progettazione formativa (46,15%). Spesso il progetto formativo è stato delineato a partire dalla progettazione didattica istituzionale e si è riservata per tutti i progetti una quota di ore di formazione tecnico professionali con una piegatura ad hoc per la tipologia di azienda e di contenuto di lavoro proposto ai singoli candidati (i contenuti rispondono ad effettivi compiti ed attività legati alle mansioni lavorative dei ragazzi). Si comprende come siano state recepite molte indicazioni dai modelli regionali proposti filtrando spesso il tutto con un coordinamento anche dell'Associazione CNOS-FAP regionale. Si definisce con chiarezza come il progetto formativo sia stato inserito nel più ampio progetto educativo presente all'interno del centro, ispirato alla pedagogia propria dell'ambiente salesiano. La progettazione è stata influenzata anche dalla tipologia di profilo professionale di riferimento e dai focus descritti nelle rubriche di valutazione, costruite negli anni per i profili professionali oggetto della formazione.

Specificatamente per gli allievi del primo anno si sta utilizzando il modello dell'impresa simulata con la scelta di una azienda madrina nel settore di riferimento. In tal senso alcuni CFP dichiarano di essersi basati in questa fase sul modello dei compiti di realtà, in quanto le attività pratiche venivano svolte nei laboratori interni su direttive dell'azienda madrina.

Dal punto di vista progettuale, l'enfasi posta sui compiti di realtà appare coerente con la natura della formazione propria del sistema duale, superando la tappa precedente, quella fondata sull'unità di apprendimento. Il compito di realtà rappresenta infatti il termine di linguaggio comune tra impresa e CFP e nel contempo la modalità più adeguata alla mobilitazione delle potenzialità degli allievi. Ciò è coerente con alcuni modelli regionali, ma non tutti, si tratta di un'impostazione "realista" del cammino formativo proposto, che richiede un setting organizzativo di tipo nuovo, centrato sul super laboratorio, un luogo che somma in sé caratteristiche tecniche, culturali ed educative che nella struttura tradizionale erano ripartite fra più ambienti.

## 2) Fase di recruitment

Come secondo campo di indagine si è cercato di capire quanti sono gli allievi attualmente impegnati nei percorsi del sistema duale e quali sono stati gli strumenti utilizzati per il reperimento degli allievi e delle aziende.

### Sezione Studente

Sulla base delle risposte ricevute dal campione inchiestato risulta che:

Provenienza allievi	Frequenza	Percentuale
Provenienti da nostre strutture	507	68,79%
Provenienti da strutture esterne	230	31,21%
<b>Totale Allievi</b>	<b>737</b>	<b>100%</b>

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.

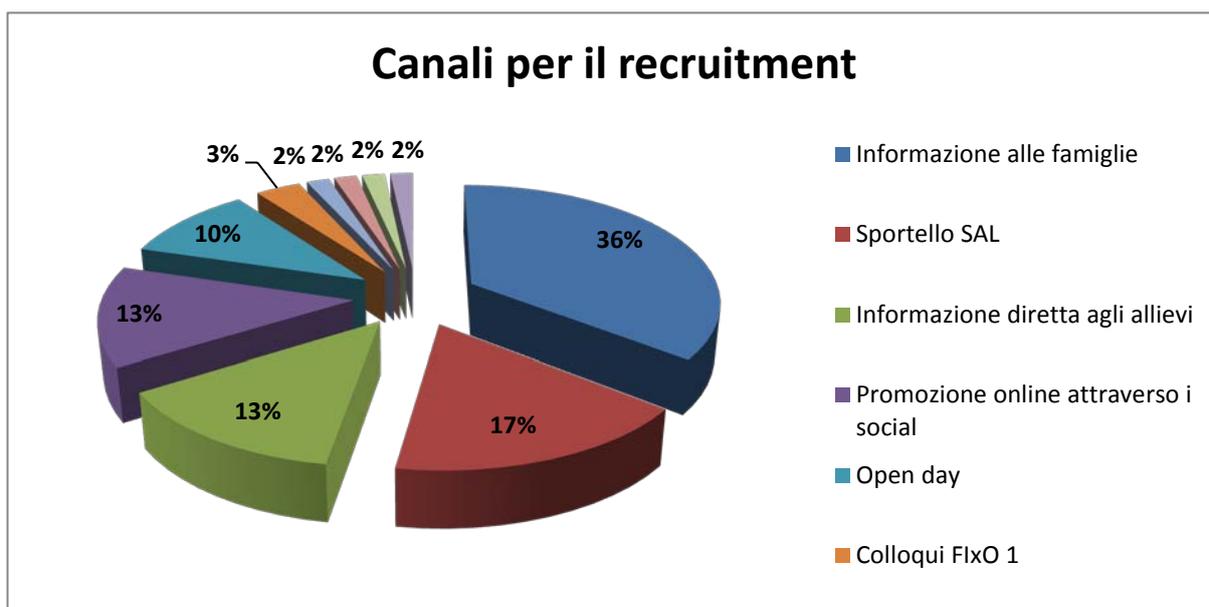
Successivamente si è andato ad analizzare quanti ragazzi sono effettivamente in alternanza o in apprendistato. Entrando nel merito di questo dato risulta che:

Anno formativo	Apprendistato	Alternanza	Non indicati
I anno	0	46	
III anno	25	47	
IV anno	123	327	
NEET	6	7	
Non indicati	/	/	156
<b>TOTALI per area</b>	<b>154 (20,89%)</b>	<b>427 (57,93%)</b>	<b>156 (21,16%)</b>

Sui 737 allievi iscritti ai percorsi in modalità duale il 20,89% risulta essere in apprendistato, il 57,93% in alternanza e il 21,16% non è ascrivibile attualmente sulla base dei dati raccolti a nessuno dei due percorsi. Il numero degli apprendisti (154) risulta incoraggiante rispetto alla possibilità di una significativa mobilitazione, nel sistema duale, di imprese che investono direttamente su nuove risorse umane per le proprie attività.

Si è successivamente andato a verificare quali canali sono stati utilizzati per il recruitment degli allievi:

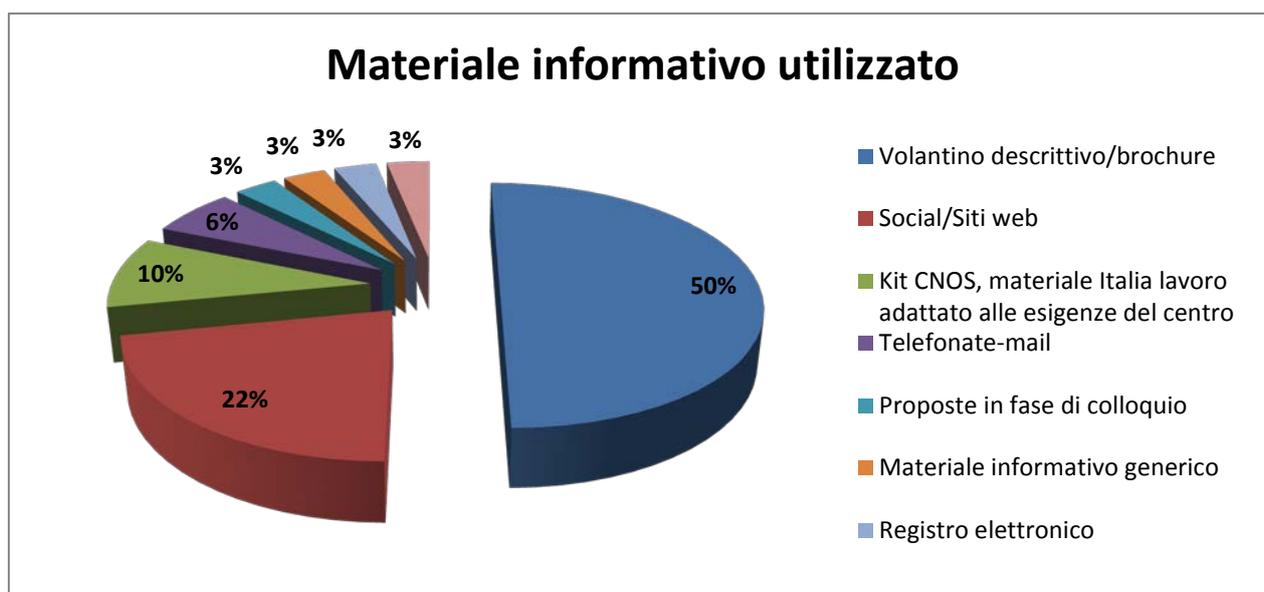
Canali per il recruitment	Frequenza	Percentuale
Informazione alle famiglie	21	35,59%
Sportello SAL	10	16,94%
Informazione diretta agli allievi	8	13,55%
Promozione online attraverso i social	8	13,55%
Open day	6	10,16%
Colloqui FlxO 1	2	3,38%
Orientamento interno allievi III	1	1,69%
Orientamento scuole medie	1	1,69%
CPI	1	1,69%
Archivio interno	1	1,69%
<b>TOTALE</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



Si evidenzia come per il reperimento degli allievi il metodo più efficace resta quello classico del contatto con le famiglie (35,59%). Si rivela interessante vedere come lo sportello SAL 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 una informazione virtuale attraverso i mezzi di comunicazione online (social/sito web). Una percentuale di CFP (10,16%) dichiara di aver reperimento gli allievi per i percorsi in duale mediante gli open day. Percentualmente più residuale la quota di chi ha reperimento gli allievi mediante i colloqui del FlxO 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. Ad

integrazione di questa fase si è cercato di capire che tipologia di materiale è stata utilizzata per la fase di comunicazione del servizio:

Materiale informativo utilizzato	Frequenza	Percentuale
<b>Volantino descrittivo/brochure</b>	16	50%
<b>Social/Siti web</b>	7	21,87%
<b>Kit CNOS, materiale Italia lavoro adattato alle esigenze del centro</b>	3	9,37%
<b>Telefonate-mail</b>	2	6,25%
<b>Proposte in fase di colloquio</b>	1	3,12%
<b>Materiale informativo generico</b>	1	3,12%
<b>Registro elettronico</b>	1	3,12%
<b>Slide</b>	1	3,12%
<b>TOTALE</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



Analizzando questi dati si rileva come il volantino sia ancora il mezzo più utilizzato (50%); seguono le pagine social e i siti web (15,62%), i materiali del CNOS-FAP nazionale riadattati (9,37%), le telefonate o le email mirate (6,25%). In forma più marginale e con la stessa percentuale (3,12%) sono stati utilizzati i colloqui diretti, materiali generici informativi, il registro elettronico, delle slide.

L'azione di monitoraggio approfondisce successivamente quali sono state le problematiche affrontate in questa fase per quanto concerne gli allievi. In tale contesto le criticità più evidenti riscontrate sono state:

- Difficoltà personali delle famiglie che hanno faticato a capire il valore del titolo ottenuto alla fine del percorso "Qualifica / Diploma professionale" e l'innovatività del percorso con conseguente scarsa adesione degli allievi;

- La tempistica ha fatto in modo che il calendario fosse sfalsato e tanti allievi avessero già fatto una iscrizione negli Istituti Statali per proseguire con il IV e V o fossero già occupati e non interessati al percorso;
- Nel Bando era esplicitamente indicato che gli utenti dovevano avere continuità obbligatoriamente con la terza annualità, per cui il bacino degli allievi aspiranti e selezionati è stato numericamente limitato;
- Difficoltà ad effettuare l'orientamento all'interno delle scuole medie e quindi nel reperimento delle iscrizioni;
- Poca chiarezza sugli aspetti contrattuali e informazioni lacunose;
- Iscrizioni di ragazzi di 14 anni a cui è stato tolto il sostegno e che dimostrano difficoltà comportamentali, relazionali, cognitive e di apprendimento.

Si tratta comunque di difficoltà note ed in generale comprensibili se consideriamo la novità e la non piena chiarezza del dispositivo formativo duale. Invece, l'indicazione Bando secondo il quale gli utenti dovevano pervenire obbligatoriamente dalla terza annualità rappresenta una posizione ambigua poiché rivela la tentazione di fare dell'offerta duale un'alternativa – e non un'aggiunta – rispetto ai corsi ordinari. Una simile disposizione risulta in contrasto con l'idea del duale come offerta ulteriore per venire incontro all'area della dispersione, delle difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro per titolari di diplomi poco appetibili per il sistema economico, della disoccupazione e dei neet.

### **Sezione Aziende**

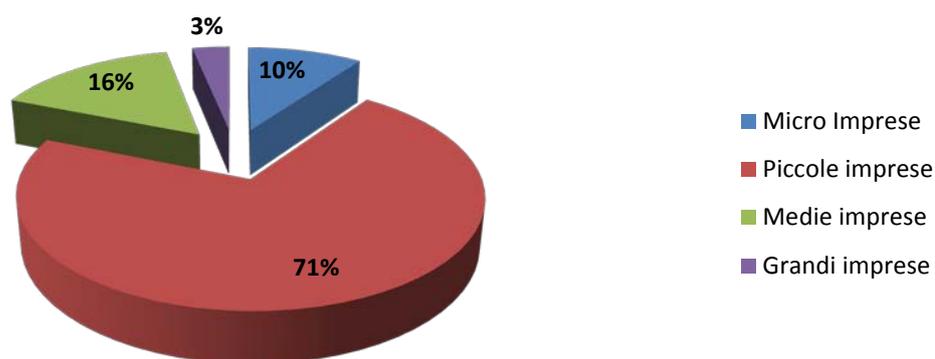
Questa seconda sezione approfondisce le modalità attuative e strategiche del recruitment aziendale.

<b>Tipologia di aziende coinvolte</b>	<b>Frequenza</b>	<b>Percentuale</b>
<b>Piccole imprese</b>	269	71,35%
<b>Medie imprese</b>	59	15,66%
<b>Micro Imprese</b>	37	9,81%
<b>Grandi imprese</b>	12	3,18%
<b>TOTALE</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

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.

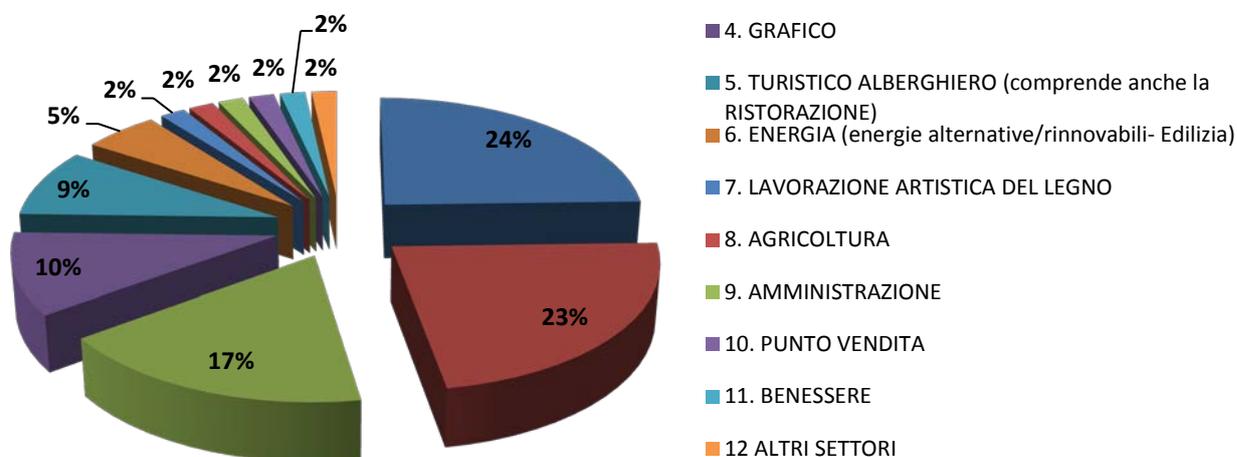
## Tipologia di aziende coinvolte



Si è rivelato utile approfondire e specificare a quale settore appartenessero le aziende coinvolte nella sperimentazione:

Settore occupazionale aziende coinvolte	Frequenza	Percentuale
1. Meccanico (meccanica industriale)	14	24,56%
2. Elettrico - elettronico	13	22,80%
3. Riparazione veicoli a motore (automotive)	10	17,54%
4. Grafico	6	10,52%
5. Turistico alberghiero (comprende anche la ristorazione)	5	8,77%
6. Energia (energie alternative/rinnovabili- edilizia)	3	5,26%
7. Lavorazione artistica del legno	1	1,75%
8. Agricoltura	1	1,75%
9. Amministrazione	1	1,75%
10. Punto vendita	1	1,75%
11. Benessere	1	1,75%
12 Altri settori	1	1,75%
<b>TOTALE</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

## Settore delle aziende coinvolte



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). È questo un segnale positivo, perché dispone l'offerta formativa (e lavorativa) del duale nel cuore dell'economia più competitiva ed a maggiore valore aggiunto, quella che contribuisce per gran parte al saldo positivo della bilancia dei pagamenti del nostro Paese.

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.

Tipologie rapporti aziendali	Frequenza	Percentuale
Aziende già presenti nei contatti del CFP	326	86,5%
Aziende contattate ad hoc per il duale	51	13,5%
<b>TOTALE</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

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.

Ciò indica come fattore di successo dell'offerta formativa duale il positivo compimento della fase precedente, ovvero della stagione degli stage. Inoltre, chiarisce che il CFP è una struttura decisamente radicata nel contesto territoriale di appartenenza e, in base alla qualità dei servizi erogati, gode di buona fiducia da parte delle imprese partner. Infine, questo dato conferma che il legame fiduciario con i CFP rappresenta un "fattore sensibile" dell'economia che consente di ampliare l'area del business delle imprese e, di conseguenza, le opportunità occupazionali offerte ai giovani formati secondo la metodologia della "intelligenza nelle mani".

Alla domanda se fosse stato possibile avvalersi della collaborazione con un'impresa "madrina", ossia con un'impresa che potesse lavorare insieme in stretto rapporto con i referenti dei CFP nella fase di progettazione delle attività in duale, il 65,4% degli intervistati ha dato risposta negativa, mentre il restante 34,6% ha dichiarato di avere avuto tale supporto specialmente nella programmazione delle attività per l'impresa formativa simulata.

Presenza dell'impresa madrina	Frequenza	Percentuale
<b>Sì</b>	9	34,6%
<b>No</b>	17	65,4%
<b>TOTALE</b>	26	100%

È questo un dato parziale visto che gli incontri successivi a questa rilevazione hanno potuto documentare una più ampia collaborazione dei CFP indagati con le imprese madrine, in numero anche maggiore della singola unità per ogni struttura.

Alle imprese madrine che si sono rese disponibili alla sperimentazione dell'impresa formativa simulata sono state affidate le seguenti attività:

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

Inoltre è stato evidenziato che l'individuazione di grandi imprese (ad esempio con il marchio Bosch Car Service) medie o piccole potrebbe garantire:

- la sottoscrizione o la resa operativa di accordi nazionali;
- l'avvio di attività di co-progettazione e programmazione con il CFP nell'ambito dell'impresa simulata (ad esempio dare un feedback sulla revisione dei alcuni compiti di realtà ,trasmettere il proprio organigramma, le proprie procedure, la modulistica della qualità);
- l'opportunità di ospitare ragazzi in alternanza o avviare percorsi in apprendistato.

Il riferimento al "prodotto" conferma il fatto che la soluzione adottata non è affatto quella della simulazione, ma piuttosto quella del Laboratorio di intrapresa formativa virtuosa.

Successivamente si è cercato di comprendere quali siano stati, ad opinione dei nostri referenti, gli elementi decisivi per la positiva mobilitazione delle imprese partner. Dai dati raccolti si evincono queste possibilità che spingono ad un coinvolgimento delle imprese:

- l'opportunità per le imprese di vedere a 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;
- Il supporto dei CFP sempre pronti ad intervenire in caso di problemi grazie ai docenti e ai coordinatori di settore.

Nello specifico sull'impresa simulata, analizzando i dati, nell'ambito della sperimentazione duale sembra cruciale mantenere:

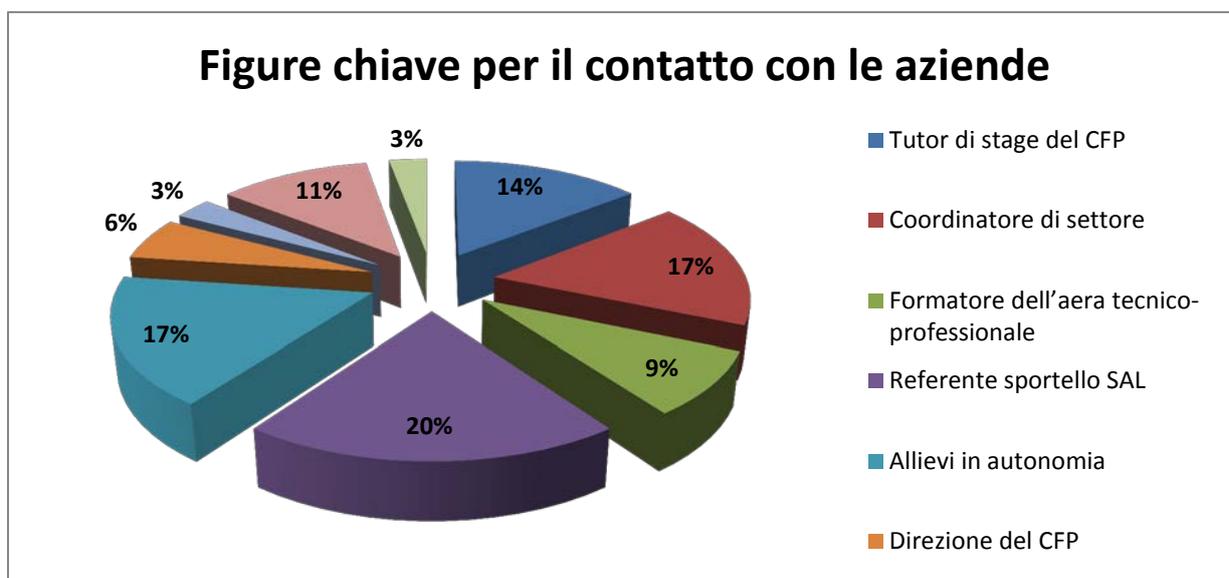
- 1) Una fattiva collaborazione tra l'azienda (nella persona del tutor aziendale), il docente di riferimento dell'impresa formativa simulata o il tutor formativo;
- 2) Un costante monitoraggio congiunto delle attività degli studenti e la disponibilità ad intervenire rapidamente per correggere errori 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.

In conclusione 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.

Sicuramente è 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.

### Canali utilizzati per contattare l'azienda

Figure chiave per il contatto con le aziende	Frequenza	Percentuale
Referente sportello SAL	7	20%
Coordinatore di settore	6	17,14%
Allievi in autonomia	6	17,14%
Tutor di stage del CFP	5	14,28%
Figure non specificate del CFP	4	11,42%
Formatore dell'area tecnico-professionale	3	8,57%
Direzione del CFP	2	5,71%
Segreteria	1	2,85%
Aziende in autonomia	1	2,85%
<b>TOTALE</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>



L'analisi dei dati ci presenta 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 non specificate del CFP (genericamente indicate) 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, invece, il coinvolgimento diretto della direzione (5,71%), che si presume intervenga, in ogni caso, in tutte le fasi di questo processo per quanto concerne le competenze di ordine più generale, e la segreteria didattica (2,85%). Con una percentuale identica a quest'ultima (2,85%) si segnala una azienda che in autonomia si è proposta per reperire gli allievi.

Questo quadro conferma la capacità di mobilitazione del personale del CFP nel contesto economico locale, la buona reputazione che riscontra presso le imprese del territorio, ma anche l'estrema frammentazione dei ruoli e delle attribuzioni rispetto allo stesso personale, segno che di fronte alla sfida del duale si è risposto innanzitutto tramite la mobilitazione generale delle risorse interne, mentre solo successivamente si porrà mano ad una revisione del modello organizzativo e professionale. Si tratta della strategia nota come "oltre misura" secondo cui le organizzazioni affrontano le sfide incombenti mobilitando direttamente le proprie risorse, non avendo il tempo, né i mezzi e neppure la chiarezza di modello per predisporre un piano di preparazione preliminare.

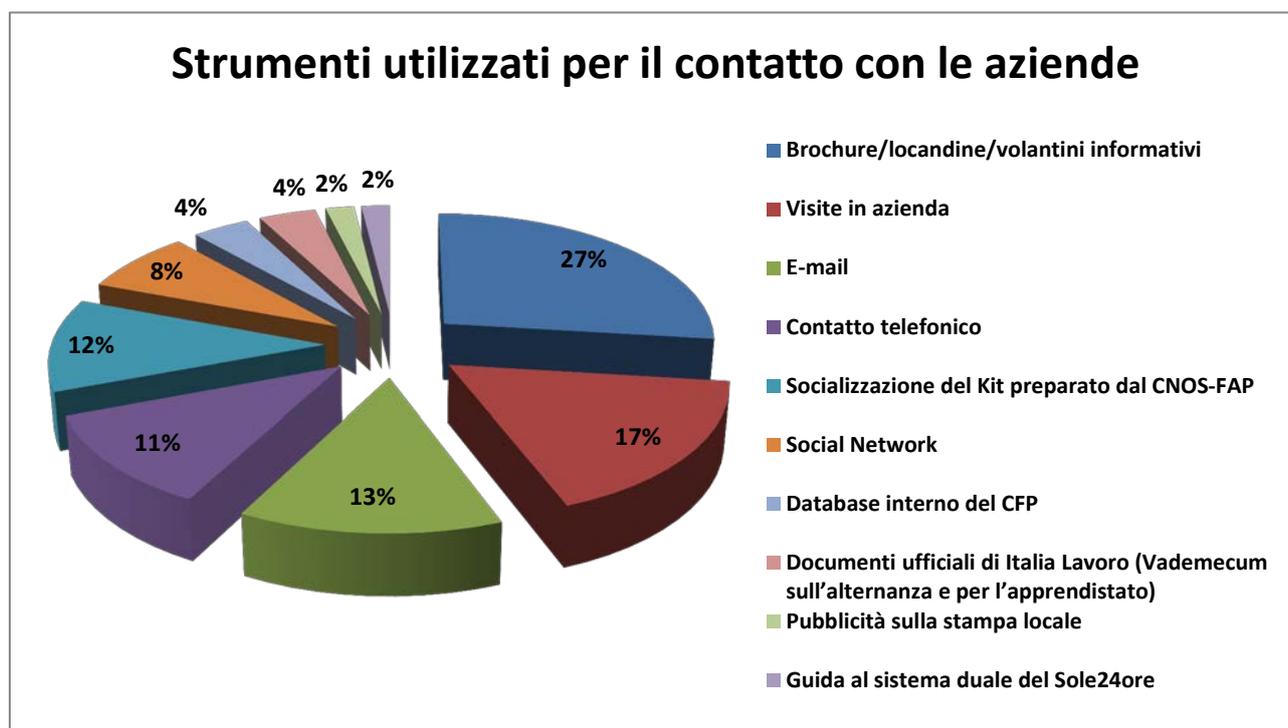
Si è rilevato interessante verificare non solo l'eterogeneità delle figure coinvolte ma anche percepire dal punto di vista quantitativo il numero dei soggetti resi attivi in questo processo di recruitment.

Numero di figure coinvolte dal CFP per il contatto con le aziende	Frequenza	Percentuale
<b>2 figure</b>	10	38,46%
<b>3 figure</b>	7	26,92%
<b>4 figure</b>	5	19,23%
<b>1 figura</b>	2	7,69%
<b>5 figure</b>	1	3,84%
<b>6 figure</b>	1	3,84%
<b>TOTALE</b>	26	100%

Dalle informazioni raccolte si può dedurre che l'92,29% impiega dalle due alle 6 figure professionali (non si intende il numero effettivo di persone perché in alcuni casi come quello del responsabile di settore il numero andrebbe moltiplicato per quello dei settori operanti) con un picco percentuale di due figure professionali (38,46% pari a 10 CFP). Resta comunque un 53,83% che impiega dalle 3 alle 6 figure professionali (dato riscontrabile in 14 CFP). Solo il 7,69% (2 CFP) operano in questo ambito con una sola figura professionale. Si tratta di un numero ancora troppo ampio, segno della già ricordata frammentazione professionale ed organizzativa, un elemento critico che dovrà essere affrontato il più presto possibile.

È stato interessante anche verificare quali sono stati gli strumenti maggiormente usati per il contatto con le aziende. Anche in questo caso si assiste ad una differente tipologie di strumenti e di metodi per ottimizzare il recruitment aziendale.

Strumenti utilizzati per il contatto con le aziende	Frequenza	Percentuale
Brochure/locandine/volantini informativi	14	26,92%
Visite in azienda	9	17,30%
E-mail	7	13,46%
Contatto telefonico	6	11,53%
Socializzazione del Kit preparato dal CNOS-FAP	6	11,53%
Social Network	4	7,69%
Database interno del CFP	2	3,84%
Documenti ufficiali di Italia Lavoro (Vademecum sull'alternanza e per l'apprendistato)	2	3,84%
Pubblicità sulla stampa locale	1	1,92%
Guida al sistema duale del Sole24ore	1	1,92%
<b>TOTALE</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>



Si sottolinea come per il reperimento delle aziende il mezzo più utilizzato sia stato quello delle Brochure/locandine e dei volantini (26,92%), a riprova del fatto che esiste ancora una forte esigenza basata sulla volontà di veicolare l'informazione attraverso una documentazione concretamente e oggettivamente presente. Si rivela inoltre importante vedere come le visite in azienda siano state il secondo mezzo di

contatto con le imprese (17,30%). Questo mette in luce il fatto che il rapporto tra CFP e aziende, se capillare e costante, può innestare un circolo virtuoso anche in questo contesto con effetti benefici per tutti gli attori coinvolti. Terza voce presente in tabella è quella della comunicazione attraverso email (13,46%) seguita da quella dei contatti telefonici (11,53%) che indica l'esistenza di un flusso di comunicazioni sempre vivo e dinamico tra CFP e Imprese. Altro canale di reperimento delle aziende (11,53%) è stata la socializzazione del Kit preparato dal CNOS-FAP/Noviter, dato dal quale si evince il ruolo importante di coordinamento della sede nazionale per la formazione e l'informazione dei propri operatori. Altro elemento interessante è stato il reperimento delle aziende mediante i social network (7,69%) che ci permettono di comprendere il proficuo utilizzo che è possibile fare di questi strumenti. Seguono in forma percentualmente identica e residuale (3,84%) l'utilizzo del database del CFP, e la diffusione dei documenti ufficiali di Italia Lavoro (Vademecum sull'alternanza e per l'apprendistato). In ultima analisi con una percentuale di poco inferiore al 2% (1,92%) ci si è attivati per reperire le aziende mediante pubblicità sulla stampa locale e attraverso la socializzazione della Guida al sistema duale del Sole24ore.

Altro argomento importante è stato quello legato alle strategie di comunicazione pensate dai CFP per garantire il coinvolgimento concreto delle aziende. Dopo l'analisi delle risposte è emerso un panorama diversificato comprendente alcune tipologie di azioni tra cui:

- Visite guidate o incontri svolti in modalità collettiva o singola, presso il CFP, con le imprese che collaborano per presentare il sistema duale;
- Seminari tecnici sul duale con il mondo delle imprese svolti grazie all'ausilio degli esperti di Italia Lavoro/ consulenti regionali;
- Incontri bimestrali con il tavolo tecnico permanente tra scuola e impresa (in alcuni casi);
- Illustrazione, a seconda dei casi, del percorso e dell'alternanza alle aziende mediante visite in loco, contatti telefonici o via email da parte del:
  - coordinatore didattico del CFP
  - formatore delle aree tecnico-professionali;
  - tutor di stage;
  - referente SAL,
- Organizzazione di eventi (Sal Day, manifestazioni pubbliche sul territorio, inaugurazioni, fiere, ecc.) rivolti ad aziende, famiglie ed enti pubblici che hanno avuto come oggetto la spiegazione di cosa sia il percorso duale;
- Incontro informativi con le associazioni di categoria.

In ogni caso, indipendentemente dalla strategia comunicativa usata, gli argomenti affrontati in tutti questi casi hanno riguardato:

- le linee generali del sistema duale;
- le opportunità che offre l'Apprendistato;
- l'alternanza e i bonus per l'inserimento in apprendistato;

Quando il contatto con le aziende interessate si è consolidato i progetti formativi sono stati oggetto della condivisione (con il conseguente coinvolgimento nella pianificazione del calendario alternanza/apprendistato e la successiva garanzia di una costante azione di monitoraggio in itinere e di

supporto nelle varie fasi della sperimentazione). Si segnala inoltre, in alcuni casi, una importante interfaccia con i SAL, con la conseguente richiesta da parte del CFP agli sportelli Servizi al Lavoro di segnalare aziende potenzialmente interessate in questo ambito e dotate di specifiche attitudini (imprese innovative, aperte alla formazione on the job, disposte a investire risorse sui giovani).

Come si può rilevare, le modalità di comunicazione tra CFP e imprese non delineano una strategia a sé stante tendente a produrre per via mediatica il risultato atteso (la disponibilità delle imprese ad ingaggiarsi nei percorsi duali), ma rappresentano gli strumenti di supporto del “capitale relazionale e reputazionale” dei CFP che prevede un costante legame con contatti plurimi fra le due strutture, gestiti tra persone che si conoscono, condividono lo stesso stile di lavoro ed una visione consonante, e nel contempo complementare, circa l’importanza della cura delle risorse umane per il successo delle rispettive organizzazioni.

Nell’ottica di un monitoraggio che potesse fotografare realisticamente lo stato dell’arte della sperimentazione duale si è chiesto anche di individuare le criticità emerse in questa fase e laddove possibile le corrispondenti soluzioni. L’intento è stato duplice: da un lato, osservare quali sono state le problematiche più ricorrenti e dall’altro, poter avere una casistica di soluzioni da poter socializzare per un fruttuoso scambio di buone prassi.

<b>N°</b>	<b>Criticità riscontrate</b>	<b>Soluzione Adottate</b>
1	Le aziende, per impegni di lavoro, sono difficilmente disponibili ad incontri collettivi calendarizzati in un determinato momento.	Calendarizzazione flessibile e dettagliata degli incontri con le imprese ripetendo in più tranches i momenti d’incontro o recandosi direttamente in azienda.
2	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.	Predisposizione tramite la nostra segreteria di un servizio di consulenza. Si è anche cercato, dove possibile, vista la crucialità dell’argomento, di avviare una collaborazione attiva fra CFP, consulenti del lavoro, e amministrativi delle aziende coinvolte al fine di prevedere il costo effettivo dell’apprendista
3	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.	Coinvolgimento esperti di Italia Lavoro e consulenti del CNOS-FAP Nazionale per avviare una corretta azione informativa.
4	Scarsa conoscenza dell’apprendistato duale (con conseguente diffidenza verso la normativa) da parte di tutti gli attori (allievi, famiglie, aziende).	Organizzazione di eventi informativi per aziende, famiglie ed enti pubblici.
5	Mancanza di conoscenza della nuova normativa sull’apprendistato in sistema duale da parte delle associazioni datoriali e dei consulenti del lavoro.	Avvio di una azione formativa all’associazione artigiani attraverso il materiale avuto ai corsi di aggiornamento del CNOS-FAP nazionale.

6	I consulenti del lavoro e commercialisti che non hanno conoscenza in materia Apprendistato art. 43 e che 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.).	Supporto dei SAL o degli uffici preposti dei CFP per garantire una semplificazione delle procedure.
7	Compilazione piano formativo in alcune parti eccessivamente ostica.	Ausilio cooperazione e scambio di informazioni con altri CFP della stessa regione
8	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).	<i>Soluzione da ricercare</i>
9	Difficoltà a recepire gli obblighi previsti dalla normativa sulla sicurezza da parte delle Microimprese in funzione dell’Apprendistato.	<i>Soluzione da ricercare</i>
10	Poco tempo disponibile per la gestione dei contratti aziendali	<i>Soluzione da ricercare</i>
11	Tempi Burocratici lunghi (tra il primo contatto, la proposta e il momento dell'effettiva decisione di assunzione).	<i>Soluzione da ricercare</i>
12	discordanza tra contenuto di lavoro e competenze previste dal diploma da conseguire.	<i>Soluzione da ricercare</i>

### 3) Matching allievo/azienda nel mercato del lavoro

Come terzo campo di indagine si è cercato di appurare con quale criterio e/o strumenti è stata svolta la fase di matching allievo/azienda.

Sono state prese in considerazione:

- 1) le risultanze dell'esame dei bisogni aziendali (le richieste e le esigenze occupazionali della azienda);
- 2) le analisi dei profili degli allievi e la loro disponibilità (attitudini personali degli allievi, capacità professionale dello stesso, esperienze pregresse, in base al settore di provenienza)
- 3) le possibilità legate alla logistica/mobilità (in base al domicilio o alla residenzialità degli allievi, alla locazione dell'impresa, ai trasporti valutando ad esempio l'eventuale collegamento tramite i mezzi pubblici);
- 4) le opportunità di selezionare Ex allievi del 3° anno - 4°anno che avevano svolto già in precedenza un tirocinio in azienda. Ci si è basati qui principalmente sul rapporto già instaurato con le aziende e la loro conoscenza anche personale dell'allievo. In alcuni casi, a seguito di un periodo iniziale di alternanza, l'azienda ha accettato di trasformare l'alternanza in apprendistato;
- 5) le adesioni, da parte delle famiglie e degli allievi, al progetto del quale sono venuti a conoscenza attraverso incontri informativi di gruppo e in alcuni casi personali;
- 6) le compatibilità delle caratteristiche dell'allievo con la richiesta della job description della posizione aperta dell'azienda: tale valutazione a livello educativo veniva fatta dal CDF (consiglio dei formatori) e a livello professionale dai colleghi di settore di pertinenza;
- 7) le risultanze dei colloqui di selezione in azienda;
- 8) la crucialità dell'elemento di fiducia tra CFP e impresa spesso ha costituito quel quid in più per la contrattualizzazione degli allievi in quanto:
  - le aziende non hanno fatto personalmente la selezione ma hanno demandato tutta questa parte ai CFP;
  - molte aziende conoscevano il proprio candidato per esperienze precedenti di stage.
- 9) Le procedure normalmente utilizzate nelle attività degli sportelli SAL
- 10) Le procedure indicate nel manuale Qualità dei CFP sull'organizzazione dello stage

Sulla base delle risposte raccolte si assiste ad una evoluzione futura del matching azienda/CFP: alcune aziende madrine per il prossimo anno forniranno un elenco delle affiliate presenti sul territorio affinché possano anche loro essere coinvolte nella fase di matching.

#### 4) Sinergie attivate

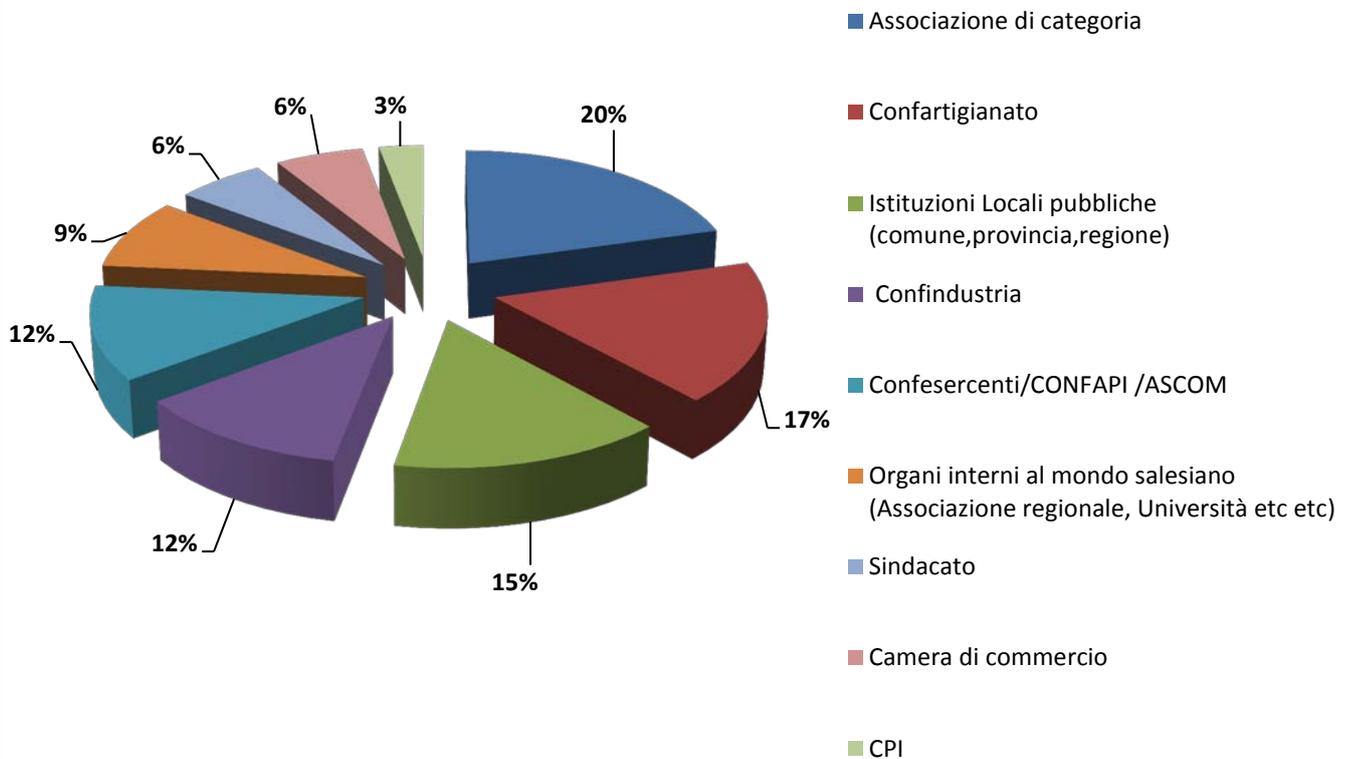
**Il quarto campo di indagine ha riguardato se e in quale modalità, durante questa fase iniziale, siano state attivate sinergie con altri enti, istituzioni locali, sindacati, camere di commercio, associazioni industriali**

Alla domanda se il CFP avesse attivato in questa fase iniziale sinergie con altri enti, istituzioni locali, sindacati, camere di commercio, associazioni industriali 15 CFP su 26 (57,69%) hanno dato una risposta affermativa dichiarando che sono operative azioni sinergiche con soggetti appartenenti a varie tipologie. Il 42,31% (11 CFP) dichiara di non aver ancora messo in campo queste forme di intervento.

In riferimento a chi ha risposto positivamente al quesito si è cercato di capire con quali soggetti presenti sul territorio principalmente i CFP avessero agito sinergicamente. I 15 CFP hanno fornito risposte diverse. Analizzando i risultati emergono i seguenti dati:

Soggetti coinvolti dalle aziende	Frequenza	Percentuale
Associazione di categoria	7	20,58%
Confartigianato	6	17,64%
Istituzioni Locali pubbliche (Comune, Provincia, Regione)	5	14,70%
Confindustria	4	11,76%
Confesercenti/CONFAPI /ASCOM	4	11,76%
Organi interni al mondo salesiano (Associazione regionale, Università, etc.)	3	8,82%
Sindacato	2	5,88%
Camera di commercio	2	5,88%
CPI	1	2,94%
<b>TOTALE</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

## Soggetti coinvolti dalle aziende



### 5) Attività prevista dalla Linea 1 (per i Centri accreditati FlxO Linea 1)

In conclusione si è indagato se le attività di orientamento previste siano state accordate o meno con la Linea 1

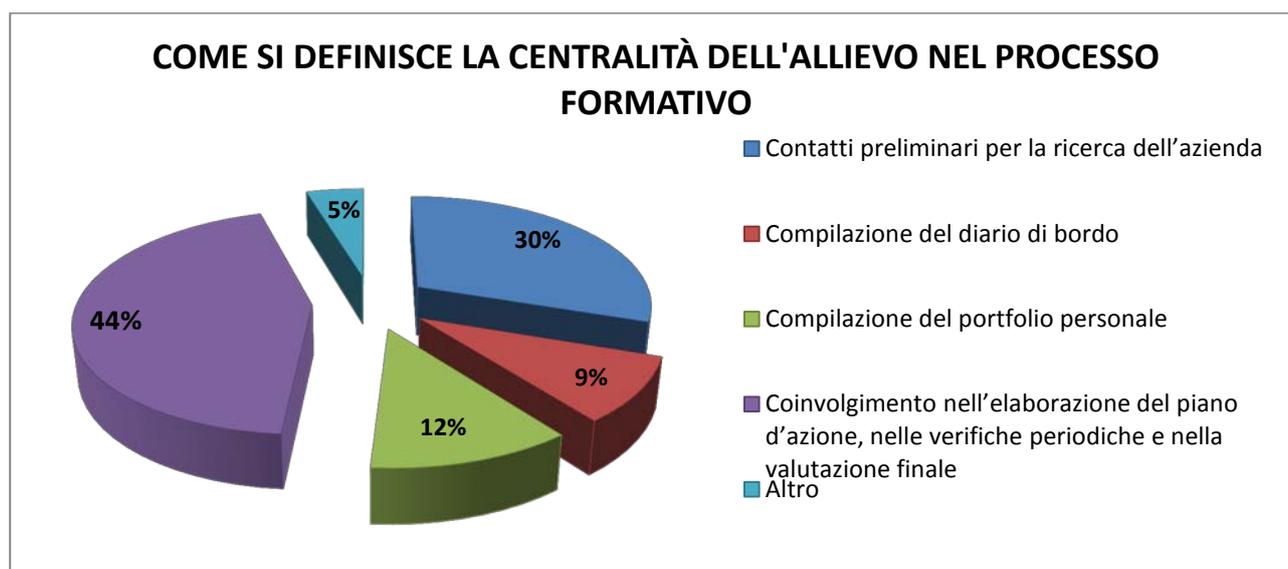
Soggetti coinvolti dalle aziende	Frequenza	Percentuale
<b>Si</b>	20	76,92%
<b>No</b>	6	23,08%
<b>TOTALE</b>	26	100%

I dati hanno inoltre fatto emergere come si assista ad una prevalenza dell'orientamento di primo livello rispetto a quello specialistico.

## 6) Fase Organizzativa

Come si definisce la centralità dell'allievo nel processo formativo	Frequenza	Percentuale
Coinvolgimento nell'elaborazione del piano d'azione, nelle verifiche periodiche e nella valutazione finale	19	44,18%
Contatti preliminari per la ricerca dell'azienda	13	30,23%
Compilazione del portfolio personale	5	11,62%
Compilazione del diario di bordo	4	9,3%
Altro*	2	4,65%
<b>TOTALE</b>	<b>43</b>	<b>99,98%</b>

\*- colloqui di orientamento ex ante, in itinere, ex post;  
 - incontro CFP Famiglie allievi per presentazione processo formativo.

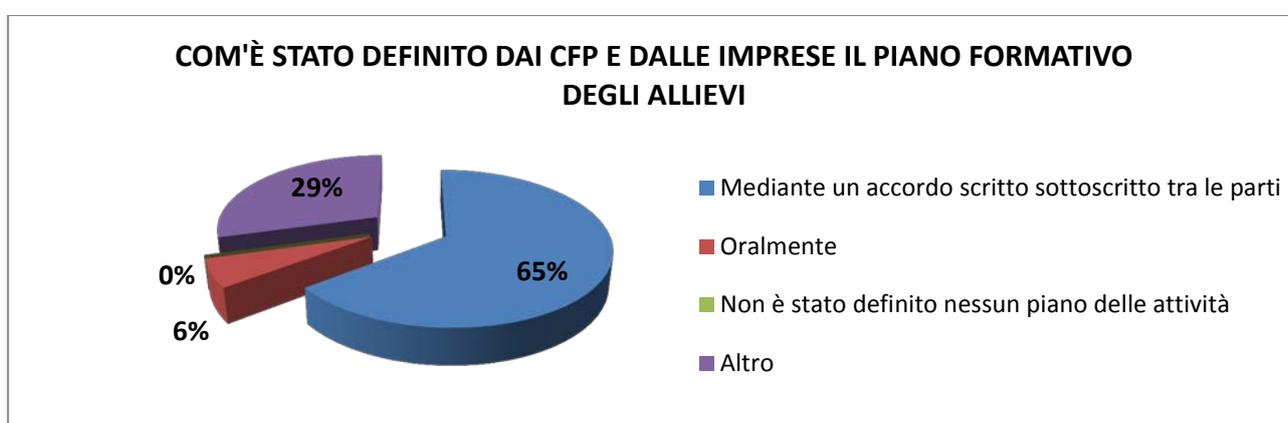


Approfondendo quali sono state le modalità che hanno definito il ruolo dell'allievo nel processo formativo si rileva come la maggioranza dei CFP (44,18%) ha deciso di avviare un coinvolgimento attivo mediante l'elaborazione del piano d'azione, delle verifiche periodiche e della valutazione finale. Circa un terzo del campione (30,23%) ha definito questa centralità sin dai contatti preliminari avviati per la ricerca dell'azienda, mentre il 20,92% ha deciso di denotare il ruolo dell'allievo nella compilazione rispettivamente del portfolio personale (11,62%) e del diario di bordo (9,3%). Completa il dato un 4,65% che si suddivide tra coloro che hanno avviato colloqui di orientamento ex ante, in itinere, ex post e coloro che hanno organizzato incontri tra CFP, famiglie e allievi per illustrare il processo formativo.

Come è stato definito dai CFP e dalle imprese il piano formativo degli allievi?	Frequenza	Percentuale
<b>Mediante un accordo scritto sottoscritto tra le parti</b>	<b>22</b>	<b>64,7%</b>
<b>Oralmente</b>	<b>2</b>	<b>5,88%</b>
<b>Non è stato definito nessun piano delle attività</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Altro*</b>	<b>10</b>	<b>29,41%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

\*- patto formativo tra CFP e famiglie allievi (1)

- redazione del piano formativo personalizzato definito a partire dalle competenze e dal ciclo di lavoro previsti dal profilo nazionale (9)

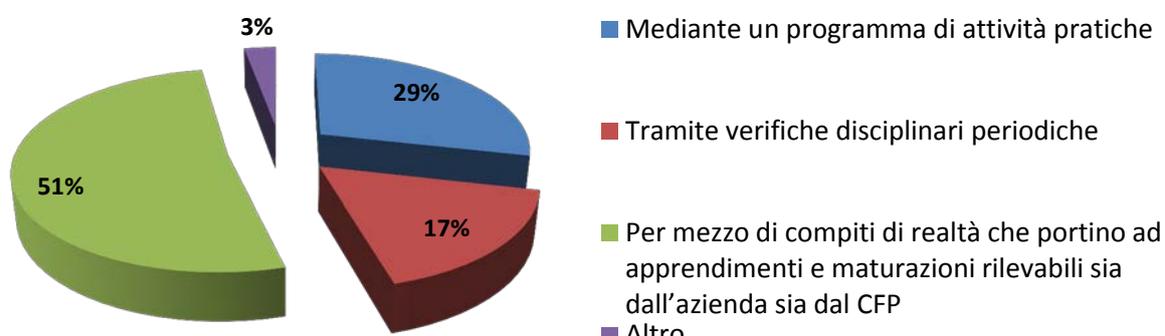


Analizzando le modalità che hanno portato alla definizione da parte dei CFP e delle imprese del piano formativo degli allievi si evidenzia come la maggior parte dei centri di formazione abbia optato per un accordo scritto tra le parti (64,7%). Il 29,41% ha scelto altri metodi per la definizione del piano 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.

Come la persona giunge alla conoscenza compiuta in un contesto attivo e condiviso tra CFP ed Impresa?	Frequenza	Percentuale
<b>Per mezzo di compiti di realtà che portino ad apprendimenti e maturazioni rilevabili sia dall'azienda sia dal CFP</b>	<b>18</b>	<b>51,42%</b>
<b>Mediante un programma di attività pratiche</b>	<b>10</b>	<b>28,57%</b>
<b>Tramite verifiche disciplinari periodiche</b>	<b>6</b>	<b>17,14%</b>
<b>Altro*</b>	<b>1</b>	<b>2,85%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

\*- Osservazione sul campo, affiancamento a colleghi, sperimentazione in autonomia di attività reali, utilizzo di tecnologie diversificate

### COME LA PERSONA GIUNGE ALLA CONOSCENZA COMPIUTA IN UN CONTESTO ATTIVO E CONDIVISO TRA CFP ED IMPRESA?



Il processo di conoscenza compiuta in un contesto attivo e condiviso tra CFP ed Impresa si è definito per la metà del campione intervistato (51,42%) per mezzo di compiti di realtà che hanno portato ad apprendimenti e maturazioni rilevabili sia dall'azienda che dal CFP. Il 28,57% ha dichiarato di aver avviato questo procedimento conoscitivo mediante un programma di attività pratiche. Completano il dato l'utilizzo di verifiche disciplinari periodiche (17,14%) e altre modalità applicate (osservazione sul campo, affiancamento a colleghi, sperimentazione in autonomia di attività reali, utilizzo di tecnologie diversificate) che si attestano sul 2,85%.

Nei rapporti con l'impresa è stata delineata, da quest'ultima, la figura di un tutor aziendale?	Frequenza	Percentuale
<b>Sì</b>	<b>24</b>	<b>92,3%</b>
<b>No</b>	<b>1</b>	<b>3,84%</b>
<b>Non Risponde</b>	<b>1</b>	<b>3,84%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

### NEI RAPPORTI CON L'IMPRESA È STATA DELINEATA, DA QUEST'ULTIMA, LA FIGURA DI UN TUTOR AZIENDALE



Interessante è stato comprendere se il ruolo del Tutor aziendale, ritenuto cruciale per il buon esito dell'esperienza formativa, sia stato o meno delineato dalle imprese. I dati da questo punto di vista testimoniano come il 92% dei soggetti intervistati dichiarò che ci sia stata una definizione completa di questa figura. Il 4% dichiara che non c'è stato nessuno a coprire questo ruolo strategico e con la medesima percentuale (4%) un CFP non fornisce alcuna risposta.

Se Sì, qual è stato il ruolo del tutor aziendale nella fase organizzativa?	Frequenza	Percentuale
<b>Definizione del piano formativo individualizzato</b>	<b>14</b>	<b>35,89%</b>
<b>Predisposizione delle condizioni organizzative per lo svolgimento dei compiti di realtà concordati con il CFP</b>	<b>14</b>	<b>35,89%</b>
<b>Stesura del protocollo di apprendistato</b>	<b>4</b>	<b>10,25%</b>
<b>Stesura del contratto</b>	<b>4</b>	<b>10,25%</b>
<b>Altro*</b>	<b>3</b>	<b>7,69%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

- \*- Ha collaborato a definire le linee principali di lavoro per l'acquisizione delle competenze;  
 - Si è preoccupato di erogare formazione sul campo;  
 - Si impegnato nella stesura dell'accordo dell'azienda madrina e nella consegna dei disegni degli oggetti da realizzare per il compito di realtà



Strettamente collegata alla precedente domanda è stata quella inerente ai compiti effettivamente svolti dal tutor aziendale nella fase organizzativa. In egual misura (35,89%) il tutor aziendale si è occupato della definizione del piano formativo individualizzato e della predisposizione delle condizioni organizzative per lo svolgimento dei compiti di realtà concordati con il CFP. Si sono avute medesime percentuali (10,25%), anche se meno rilevanti statisticamente, per i dati riguardanti la collaborazione del tutor aziendale alla stesura del protocollo di apprendistato e alla stesura del contratto. A completare il dato resta il 7,69% che

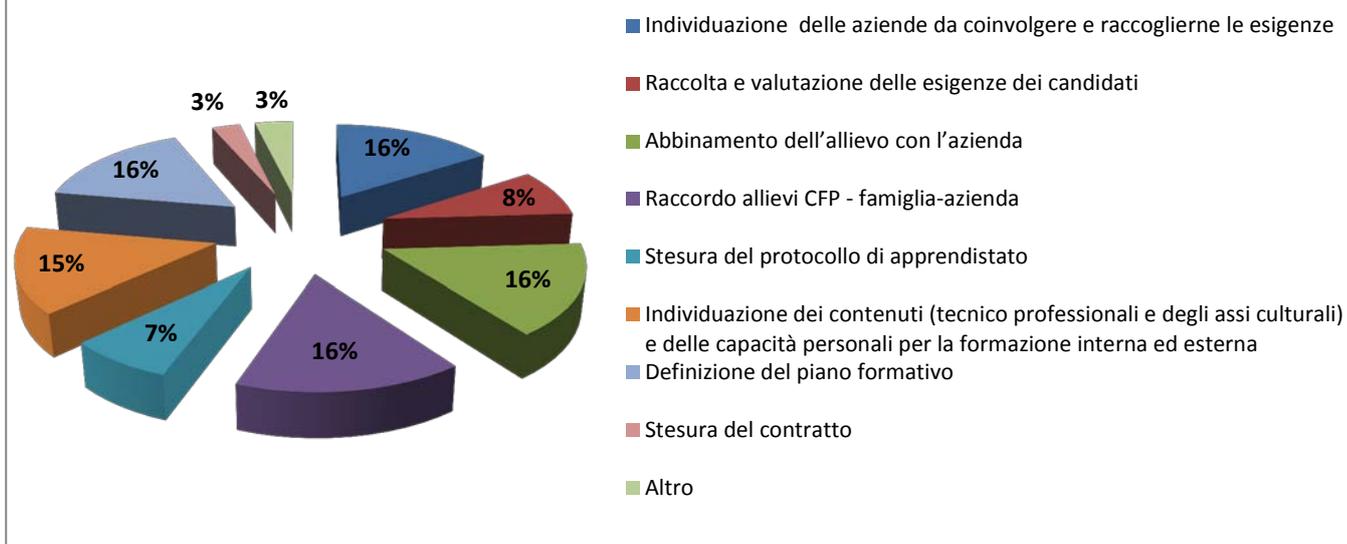
ha visto il tutor aziendale impegnato in altre forme di partecipazione (definizione delle linee principali di lavoro per l'acquisizione delle competenze; erogazione della formazione sul campo; stesura dell'accordo con l'azienda madrina e consegna dei disegni degli oggetti da realizzare per il compito di realtà.

Qual è stato il ruolo del tutor formativo nella fase organizzativa?	Frequenza	Percentuale
<b>Individuazione delle aziende da coinvolgere e raccogliere le esigenze</b>	<b>17</b>	<b>15,74%</b>
<b>Abbinamento dell'allievo con l'azienda</b>	<b>17</b>	<b>15,74%</b>
<b>Raccordo allievi-CFP-famiglia-azienda</b>	<b>17</b>	<b>15,74%</b>
<b>Definizione del piano formativo</b>	<b>17</b>	<b>15,74%</b>
<b>Individuazione dei contenuti (tecnico professionali e degli assi culturali) e delle capacità personali per la formazione interna ed esterna</b>	<b>16</b>	<b>14,81%</b>
<b>Raccolta e valutazione delle esigenze dei candidati</b>	<b>9</b>	<b>8,33%</b>
<b>Stesura del protocollo di apprendistato</b>	<b>8</b>	<b>7,4%</b>
<b>Stesura del contratto</b>	<b>3</b>	<b>2,77%</b>
<b>Altro*</b>	<b>4</b>	<b>3,7%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

\*- Il tutor formativo, il coordinatore di settore e la direzione hanno elaborato un sistema di valutazione delle competenze tecniche e delle soft skills da acquisire in azienda;

- Ha svolto azioni di monitoraggio;
- Ha individuato l'impresa madrina;
- Si è occupato della stesura dell'accordo in riferimento all'azienda madrina.

### Qual è stato il ruolo del tutor formativo nella fase organizzativa

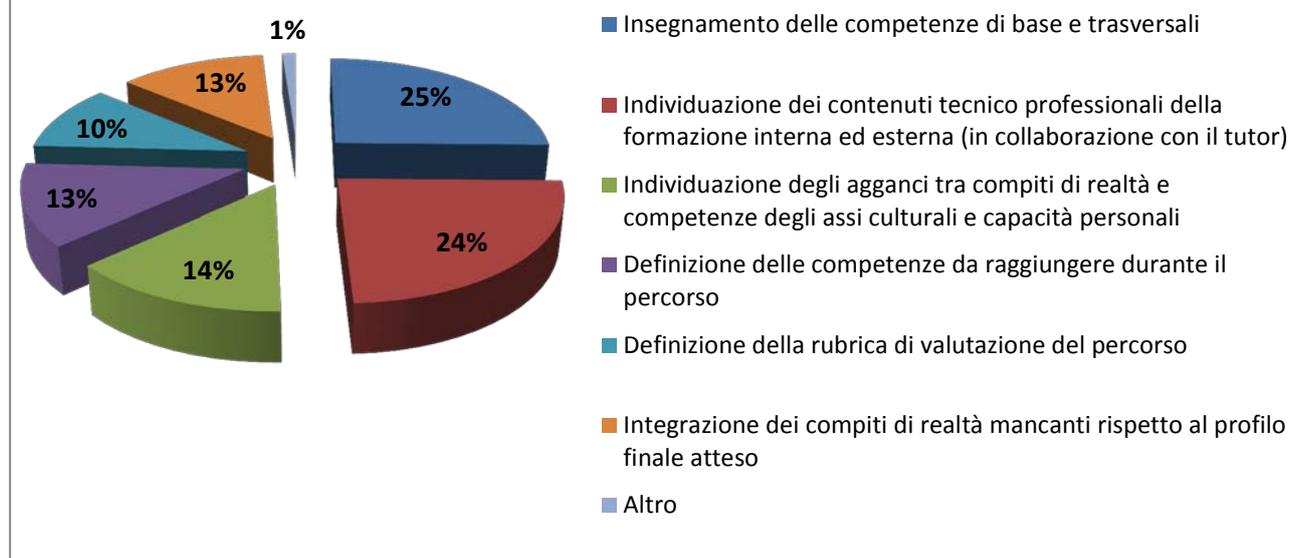


Dall'analisi dei dati riportati si evidenzia come il tutor formativo in questa fase abbia svolto un ruolo importante e ricco di diversi compiti. Sono entrati nella sua sfera di intervento i contatti legati al rapporto con il mondo delle imprese mediante. L'individuazione delle aziende da coinvolgere e la raccolta delle loro esigenze (15,74%); l'abbinamento dell'allievo con le aziende (15,74%); il raccordo allievi CFP – famiglia/azienda (15,74%). Importante è stato l'intervento del tutor anche per la definizione del piano formativo (15,74%), per l'individuazione dei contenuti (tecnico professionali e degli assi culturali) e delle capacità personali per la formazione interna ed esterna (14,81%). Percentualmente inferiori ma non meno importanti sono stati gli interventi del tutor formativo per la raccolta e la valutazione delle esigenze dei candidati (8,33%) e per la stesura del protocollo di apprendistato (7,4%). Completano il dato le azioni del tutor formativo nella stesura del contratto (2,77%) e in altre attività (3,7%)

Quali sono i compiti dei formatori?	Frequenza	Percentuale
<b>Insegnamento delle competenze di base e trasversali</b>	<b>22</b>	<b>25,28%</b>
<b>Individuazione dei contenuti tecnico professionali della formazione interna ed esterna (in collaborazione con il tutor)</b>	<b>21</b>	<b>24,13%</b>
<b>Individuazione degli agganci tra compiti di realtà e competenze degli assi culturali e capacità personali</b>	<b>12</b>	<b>13,79%</b>
<b>Definizione delle competenze da raggiungere durante il percorso</b>	<b>11</b>	<b>12,64%</b>
<b>Integrazione dei compiti di realtà mancanti rispetto al profilo finale atteso</b>	<b>11</b>	<b>12,64%</b>
<b>Definizione della rubrica di valutazione del percorso</b>	<b>9</b>	<b>10,34%</b>
<b>Altro*</b>	<b>1</b>	<b>1,14%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

\* - aggiornamento del laboratorio

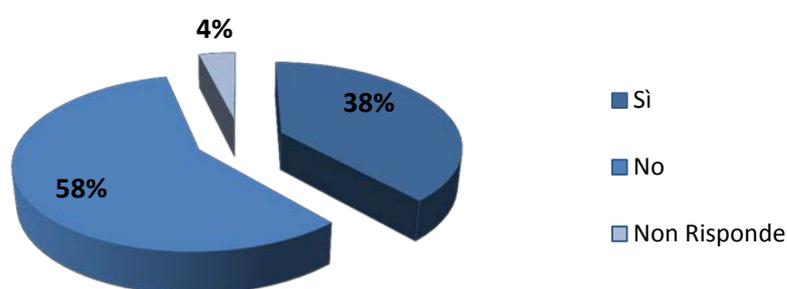
## Quali sono i compiti dei formatori?



Importante è stata anche la definizione dei compiti dei formatori nella fase organizzativa. Dall'analisi dei dati risulta che il 25,28% si è occupato dell'insegnamento delle competenze di base e trasversali mentre il 24,13%, in collaborazione con il tutor, ha provveduto all'individuazione dei contenuti tecnico professionali della formazione interna ed esterna. Risultano essere percentualmente inferiori l'individuazione degli agganci tra compiti di realtà e competenze degli assi culturali e capacità personali (13,79%) e con uguale percentuale (12,64%) si presentano la definizione delle competenze da raggiungere durante il percorso e l'integrazione dei compiti di realtà mancanti rispetto al profilo finale atteso. Il 10,34% ha contribuito alla definizione della rubrica di valutazione del percorso e solo l'1,14% riferisce di essersi occupato dell'aggiornamento del laboratorio.

Avete avviato nel primo anno l'Impresa Formativa Simulata (o LIF)?	Frequenza	Percentuale
No	15	57,69%
Sì	10	38,46%
Non Risponde	1	3,84%
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

### Avete avviato nel primo anno l'Impresa Formativa Simulata (o LIF)?



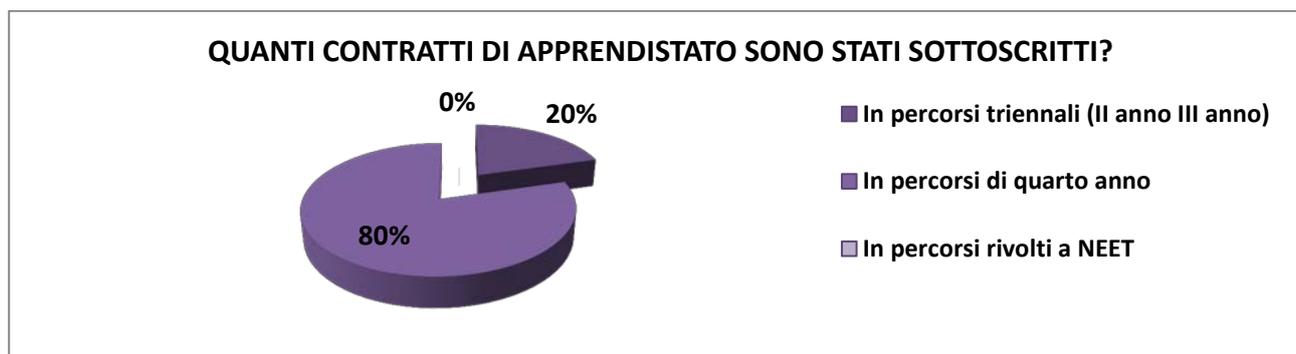
Dei 26 CFP intervistati, 10, pari al 38,46%, hanno avviato nel primo anno l'Impresa Formativa Simulata coinvolgendo 206 allievi e 12 imprese madrine. Rimangono 15 CFP (57,69%) che hanno avviato percorsi formativi alternativi ai primi anni in impresa simulata (III-IV anni). Un CFP (3,84%) non ha risposto alla domanda.

Quale soluzione avete adottato per la gestione dell'Impresa Formativa Simulata?	Frequenza	Percentuale
Sottoscrizione del Protocollo d'Intesa e definizione di un progetto formativo articolato per fasi	5	50%
1) scelta dell'impresa madrina, 2) definizione progetto e piano di lavoro, 3) presentazione e visita azienda, 4) realizzazione progetto, 5) report finale CFP/azienda	1	10%
Divisione delle classi in gruppi, ogni gruppo si occupa di un processo per la realizzazione del prodotto progettato	1	10%
Coinvolgendo: referente sistema duale, coordinatore di settore, docente di riferimento, docenti. Le imprese madrine hanno messo a disposizione una figura di riferimento e gli uffici amministrativi di progettazione per la realizzazione del progetto formativo	1	10%
Per quanto riguarda l'Impresa Formativa Simulata con l'azienda di riferimento è stata adottata questa procedura: abbiamo acquisito una commessa da parte dell'Istituto per la realizzazione di n. 80 portachiavi in metallo	1	10%
Nessuna	1	10%
<b>TOTALE</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

In questo ambito risulta che la metà del campione (50%) ha adottato come soluzione per la gestione del LIF la sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa e la definizione di un progetto formativo articolato per fasi. Il restante 50% con medesima percentuale (10%) ha adottato soluzioni diversificate.

## 7) Fase di Contrattualizzazione

Quanti contratti di apprendistato sono stati sottoscritti?	Frequenza	Percentuale
In percorsi di quarto anno	128	80%
In percorsi triennali (II anno III anno)	33	20%
In percorsi rivolti a NEET	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

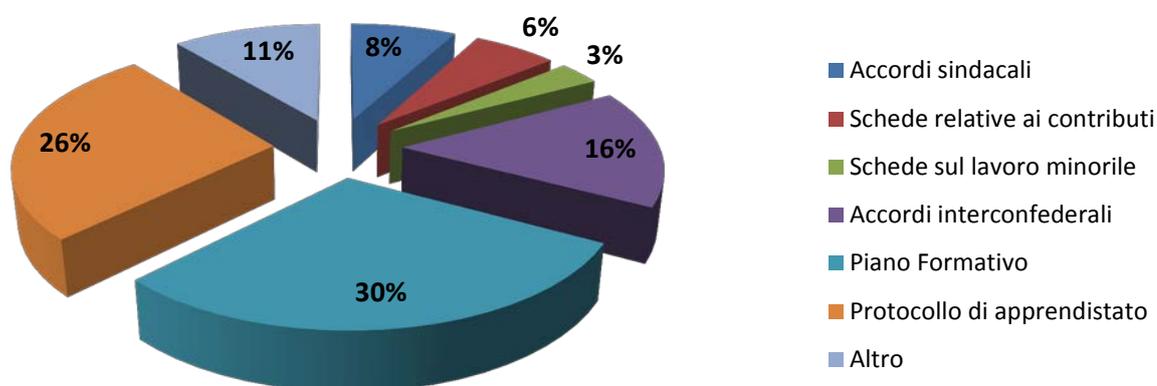


In riferimento al numero di contratti totali stipulati (161) risulta che l'80% (128) sono stati sottoscritti per allievi che hanno frequentato percorsi di IV anno. Il restante 20% (33) riguarda allievi che hanno frequentato percorsi triennali. Non risultano stipulati contratti per allievi che hanno frequentato percorsi rivolti a Neet.

Quale materiale è stato utilizzato per la contrattualizzazione?	Frequenza	Percentuale
Piano Formativo	19	29,68%
Protocollo di apprendistato	17	26,56%
Accordi interconfederali	10	15,62%
Accordi sindacali	5	7,81%
Schede relative ai contributi	4	6,25%
Schede sul lavoro minorile	2	3,12%
Altro*	7	10,93%
<b>TOTALE</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

- \* - intensa collaborazione con consulente del lavoro (1)  
 - informativa sole 24 ore kit CNOS-FAP Nazionale (1)  
 - materiale fornito dalla sede nazionale del CNOS-FAP, Kit apprendistato del Ministero del lavoro e guida incentivi all'assunzione ANPAL (1)  
 - non specifica (4)

### QUALE MATERIALE È STATO UTILIZZATO PER LA CONTRATTUALIZZAZIONE?



In merito alla documentazione utilizzata per la contrattualizzazione circa un terzo del campione (29,68%) ha utilizzato il piano formativo. Segue, con percentuali non molto dissimili (26,56%), l'utilizzo dei protocolli di apprendistato. Una percentuale minore (15,62%) ha utilizzato accordi interconfederali. Seguono (10,93%) l'utilizzo di materiale fornito dalla Sede Nazionale del CNOS-FAP (Kit apprendistato del Ministero del Lavoro e guida sugli incentivi all'assunzione ANPAL) e altro materiale non specificato. Completano le percentuali l'utilizzo degli accordi sindacali (7,81%); schede relative a contributi specifici (6,25%); schede relative al lavoro minorile (3,12%).

Quali problematiche avete riscontrato nella fase di contrattualizzazione?	Frequenza	Percentuale
<b>Poca chiarezza sui documenti necessari alla contrattazione</b>	<b>4</b>	<b>13,33%</b>
<b>Poca chiarezza del contratto</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>Entrambi i punti precedenti</b>	<b>7</b>	<b>23,33%</b>
<b>Nessuna problematica</b>	<b>1</b>	<b>3,03%</b>
<b>Altro*</b>	<b>15</b>	<b>50%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

\* - mancanza di conoscenza delle categorie imprenditoriali del sistema duale (2)

- mancanza di conoscenza della tematica dell'apprendistato di I livello da parte dei consulenti del lavoro e dei commercialisti (6)

- quantità eccessiva di documenti da predisporre anche non necessari alla fine del contratto (una media di 17 fogli/allievo oltre a quelli del contratto) (1)

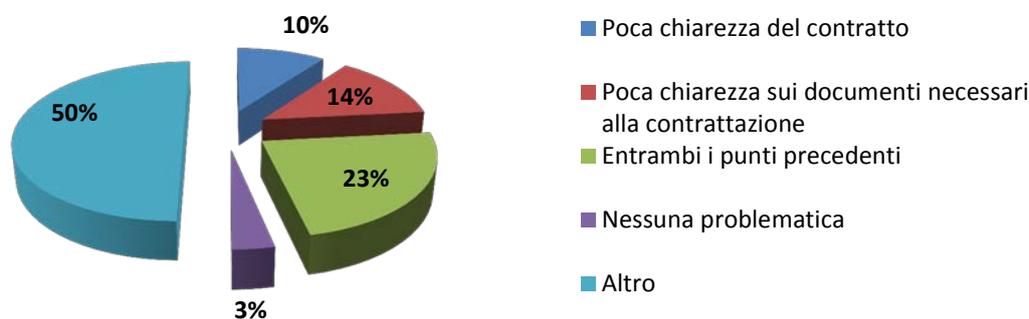
- incertezza sul calcolo retributivo (1)

- mancanza di collaborazione nel fornire i dati aziendali e nella stesura del piano formativo (1)

- disallineamento nei tempi di stipula del contratto tra l'impresa e l'agenzia formativa (1)

- non fornisce specifica sulle problematiche(3)

**QUALI PROBLEMATICHE AVETE RISCONTRATO NELLA FASE DI CONTRATTUALIZZAZIONE?**



Durante la fase di contrattualizzazione, le problematiche riscontrate dai CFP sono state molteplici. Il 50% degli intervistati ha affermato di aver dovuto affrontare varie tipologie di criticità quali: la mancanza di conoscenza delle categorie imprenditoriali, dei consulenti del lavoro e dei commercialisti riguardo al sistema duale; la sovrabbondanza di documenti da predisporre; l'incertezza sul calcolo retributivo; la mancanza di collaborazione nel fornire i dati iniziali, ecc. Il 13,33% ha dichiarato di aver avuto difficoltà solo per la poca chiarezza dei documenti necessari alla contrattazione. Il 23,33% del campione ha dichiarato di aver avuto problemi sia per la poca chiarezza dei documenti necessari alla contrattazione e sia per la poca chiarezza del contratto. Un solo CFP, pari al 3,03%, non ha dovuto fronteggiare alcuna problematica.

**Qual è stato il ruolo del tutor di impresa nella fase di contrattualizzazione?**

- I. Nessuno, si è lavorato in primis con il titolare e con il consulente del lavoro dell'azienda o, in alcuni casi, unicamente con il consulente del lavoro;
- II. Ha approfondito la conoscenza dell'opportunità dell'offerta formativa, ha cercato di conoscere meglio le caratteristiche del contratto di apprendistato duale e dell'opzione dell'Alternanza Scuola Lavoro, scegliendo la soluzione migliore per la propria attività;
- III. Ha fornito il contatto col consulente del lavoro;
- IV. Ha concordato con il CFP il calendario annuale delle attività formative;
- V. È stato coinvolto nella definizione della mansione dell'apprendista e nell'identificazione delle competenze da inserire nel piano formativo con relativi contenuti tecnico-professionali;
- VI. Ha collaborato nella stesura del contratto verificando tutti i parametri fiscali in coordinamento con il tutor formativo;
- VII. Ha stabilito ed organizzato con tempi e modi adeguati le azioni formative richieste nel contesto dell'organizzazione aziendale;
- VIII. Ha sottoscritto il Protocollo d'Intesa definendo un progetto formativo articolato per fasi;

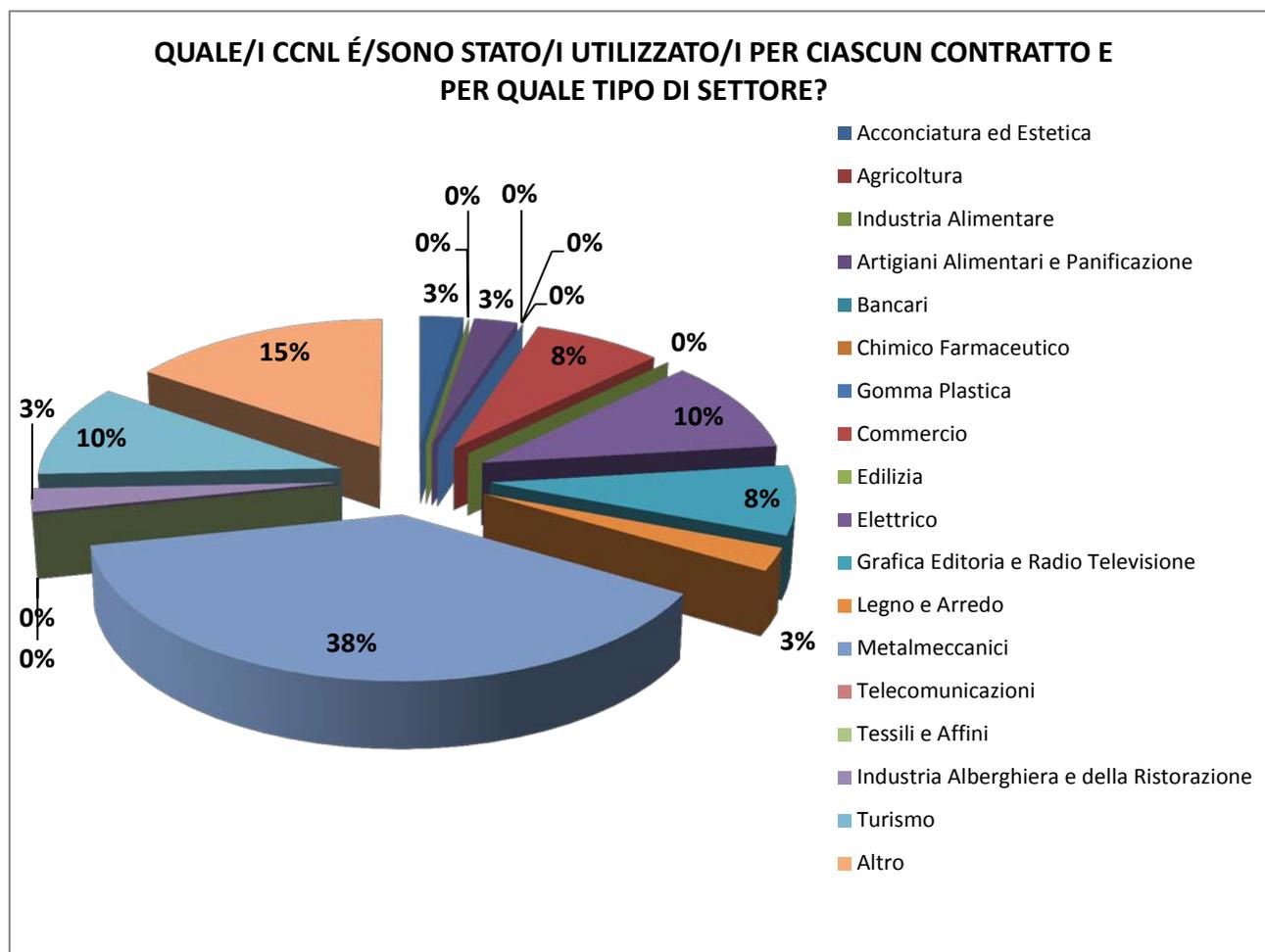
*NB: In alcuni settori, il tutor di impresa ha coinciso con il/la titolare del negozio/impresa.*

#### Qual è stato il ruolo del tutor formativo nella fase di contrattualizzazione?

- I. Non ha svolto alcun ruolo in questa fase;
- II. Non è stato presente nella fase di stesura del contratto. Ha tuttavia partecipato attivamente alla redazione del piano formativo individuale e del protocollo tra datore di lavoro e istituzione formativa, al momento dell'inserimento dell'allievo nel percorso duale;
- III. Ha acquisito conoscenze relative a questa tipologia di contratto; ha reso note le opportunità del contratto di apprendistato nel sistema duale presso le aziende con cui collabora il CFP; ha dato indicazioni per il superamento delle difficoltà procedurali;
- IV. Si è occupato di definire esclusivamente l'orario e il calendario delle attività formative;
- V. Ha contattato il consulente del lavoro e, con lui, ha studiato e applicato la normativa vigente per l'attivazione del contratto di apprendistato di primo livello;
- VI. Il ruolo del tutor formativo è stato svolto dal referente SAL (Servizi Al Lavoro) che ha offerto la propria consulenza sulla parte contrattuale e documentale e nella fase di progettazione dell'impianto formativo del PFI (Piano formativo individuale);
- VII. Ha identificato le competenze da inserire nel piano formativo da allegare al contratto;
- VIII. Ha collaborato nella stesura del contratto effettuando la verifica dei parametri fiscali in coordinamento con il tutor aziendale e con i consulenti del lavoro;
- IX. Ha rappresentato un punto di raccordo tra impresa e CFP ed è stato in grado di raccogliere e soddisfare le specifiche richieste delle aziende e di collocare al loro interno l'allievo più idoneo alle necessità lavorative, per il raggiungimento degli obiettivi previsti;
- X. Il tutor formativo è coinciso con il referente SAL (Servizi Al Lavoro) per l'apprendistato quindi il suo ruolo è stato determinante: nell'individuazione delle imprese (in collaborazione con il referente di settore e con il referente del corso); nella presentazione del contratto di apprendistato di I livello, evidenziandone caratteristiche e peculiarità; nella stipula di tutte le convenzioni, di tutti i progetti formativi di alternanza e dei protocolli operativi. Il tutor ha inoltre provveduto con il referente di settore e il referente del corso alla stesura dei PFI. Ha mantenuto i contatti con i tutor Aziendali, con gli studi commercialisti/consulente del lavoro; ha cercato di monitorare la reale capacità formativa delle imprese.

Quale/i CCNL é/sono stato/i utilizzato/i per ciascun contratto e per quale tipo di settore?	Frequenza	Percentuale
<b>Metalmeccanici</b>	<b>15</b>	<b>38,46%</b>
<b>Elettrico</b>	<b>4</b>	<b>10,25%</b>
<b>Turismo</b>	<b>4</b>	<b>10,25%</b>
<b>Commercio</b>	<b>3</b>	<b>7,69%</b>
<b>Grafica Editoria e Radio Televisione</b>	<b>3</b>	<b>7,69%</b>
<b>Acconciatura ed Estetica</b>	<b>1</b>	<b>2,56%</b>
<b>Artigiani Alimentari e Panificazione</b>	<b>1</b>	<b>2,56%</b>
<b>Legno e Arredo</b>	<b>1</b>	<b>2,56%</b>
<b>Industria Alberghiera e della Ristorazione</b>	<b>1</b>	<b>2,56%</b>
<b>Agricoltura/ Industria Alimentare/ Bancari/ Chimico Farmaceutico/ Gomma Plastica/ Edilizia/ Telecomunicazioni/ Tessili e Affini</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Altro*</b>	<b>6</b>	<b>15,38%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

- \* - Lapidei CONFIMI- Lapidei Piccola media industria CONFAPI (1)  
- Pubblici servizi (1)  
- Non ha specificato (4)

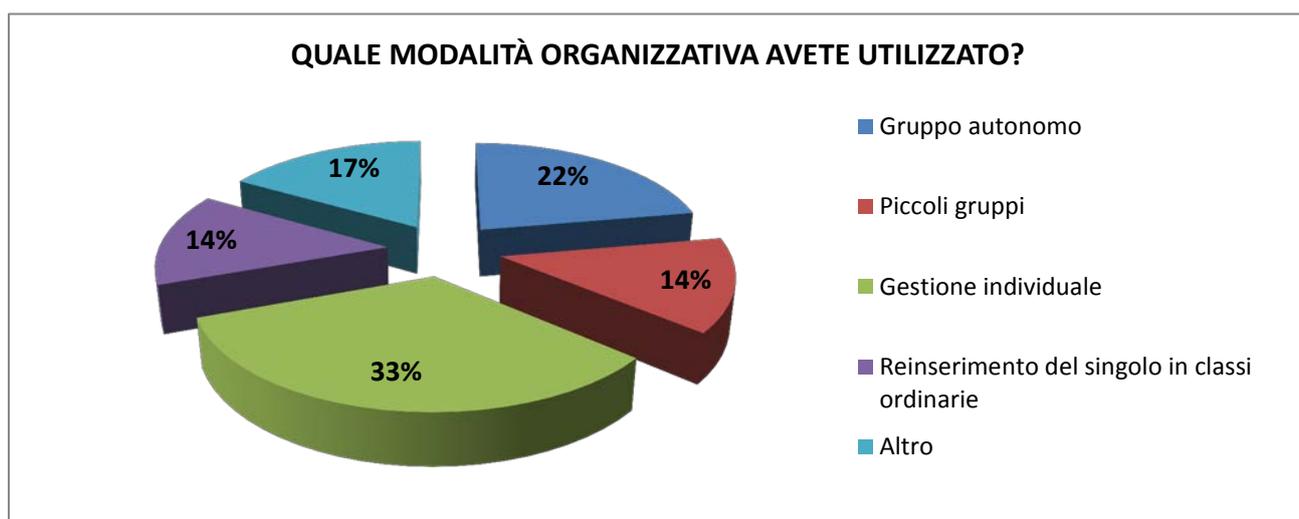


La tipologia di contratto collettivo nazionale utilizzata maggiormente (38,46%) è stata quella riguardante la categoria dei metalmeccanici. In egual misura (10,25%) sono stati contrattualizzati allievi utilizzando CCNL sia del settore Elettrico che del settore Turistico. Con la medesima percentuale (7,69%) 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. Il 15,38% ha utilizzato altre tipologie di CCNL. Nessuno dei centri di formazione professionale intervistati ha fatto riferimento alle restanti tipologie di contratto.

## 8) Fase di Progettazione dei percorsi formativi

Quale modalità organizzativa avete utilizzato?	Frequenza	Percentuale
<input type="checkbox"/>		
<b>Gestione individuale</b>	<b>12</b>	<b>33,33%</b>
<b>Gruppo autonomo</b>	<b>8</b>	<b>22,22%</b>
<b>Piccoli gruppi</b>	<b>5</b>	<b>13,88%</b>
<b>Reinserimento del singolo in classi ordinarie</b>	<b>5</b>	<b>13,88%</b>
<b>Altro*</b>	<b>6</b>	<b>16,66%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

- \* - Gruppo Classe (2)
- Non ha specificato (4)



Andando ad analizzare come è stata organizzata l'attività formativa, all'interno del CFP, si può notare che un terzo del campione (33,33%) ha optato per la gestione del singolo allievo impegnato nel percorso in duale. 8 CFP (22,22%) hanno 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.

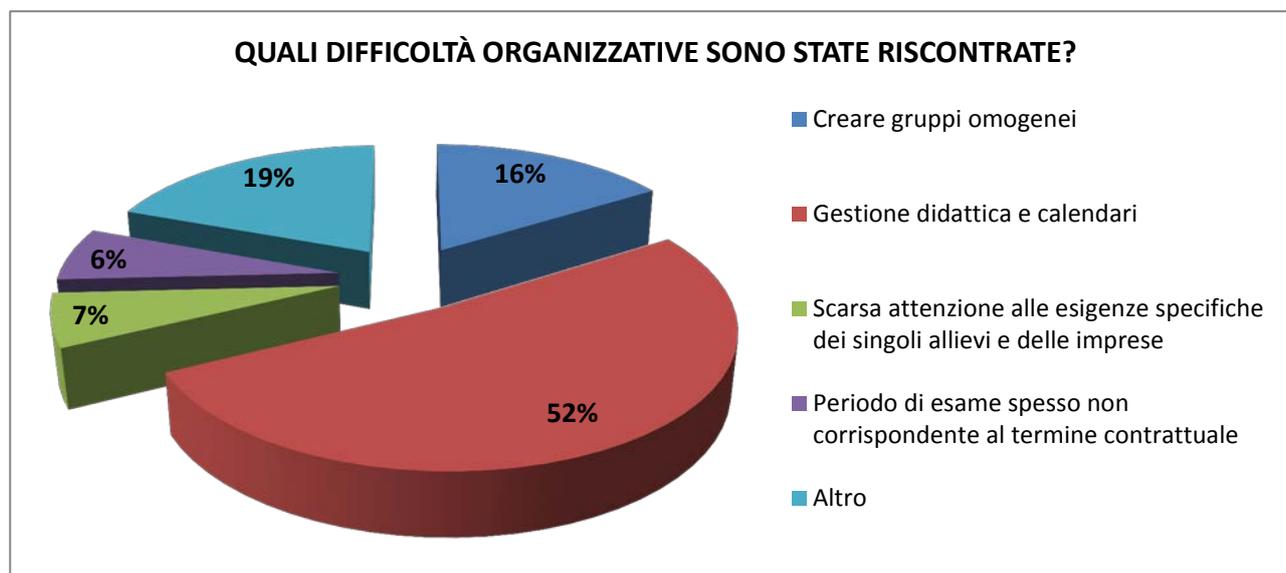
Quali difficoltà organizzative sono state riscontrate?	Frequenza	Percentuale
<input type="checkbox"/>		
<b>Gestione didattica e calendari</b>	<b>16</b>	<b>51,61%</b>
<b>Creare gruppi omogenei</b>	<b>5</b>	<b>16,12%</b>
<b>Scarsa attenzione alle esigenze specifiche dei singoli allievi e delle imprese</b>	<b>2</b>	<b>6,45%</b>
<b>Periodo di esame spesso non corrispondente al termine contrattuale</b>	<b>2</b>	<b>6,45%</b>
<b>Altro*</b>	<b>6</b>	<b>19,35%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

\* - Individuazione del periodo di alternanza (1)

- Mancanza di tempo per seguire meglio le aziende nel corso dell'anno formativo (1)

- Problematiche amministrative e fiscali (1)

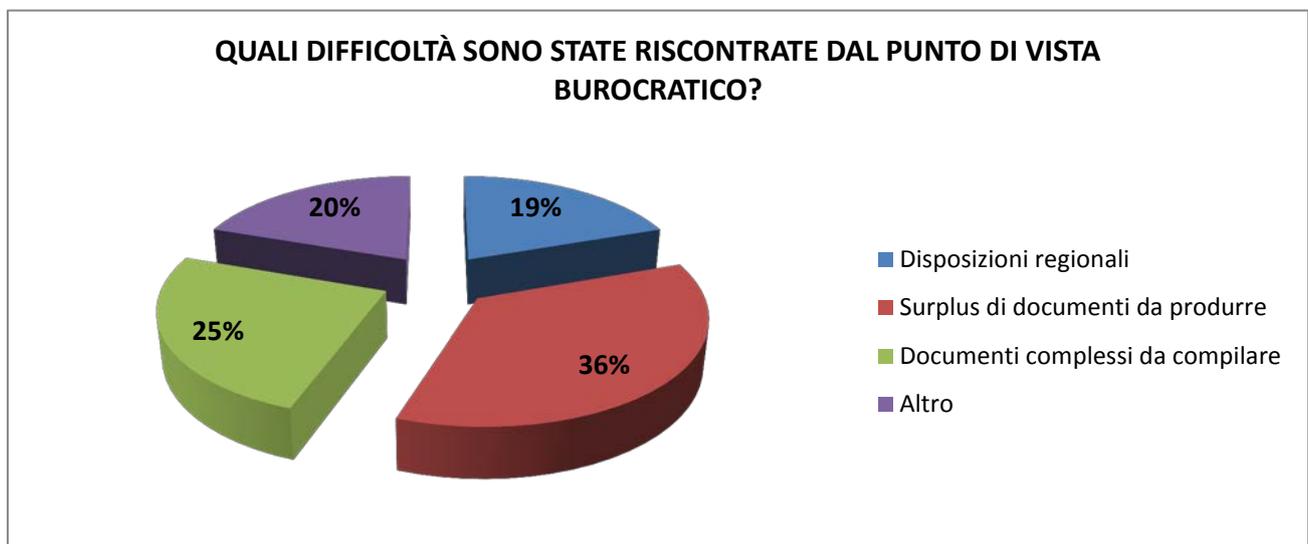
- Non ha specificato (3)



Come era preventivabile, l'ambito nel quale si sono 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 come spesso il periodo di esame non corrispondesse al termine contrattuale (6,45%).

Quali difficoltà sono state riscontrate dal punto di vista burocratico?	Frequenza	Percentuale
<input type="checkbox"/>		
<b>Surplus di documenti da produrre</b>	<b>20</b>	<b>35,71%</b>
<b>Documenti complessi da compilare</b>	<b>14</b>	<b>25%</b>
<b>Disposizioni regionali</b>	<b>11</b>	<b>19,64%</b>
<b>Altro*</b>	<b>11</b>	<b>19,64%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

- \* - Pluralità di fonti da presidiare per essere aggiornati (8)  
- Poca chiarezza sulla documentazione da produrre (1)  
- Tenere presente tutta la normativa (1)  
- Non ha specificato (1)

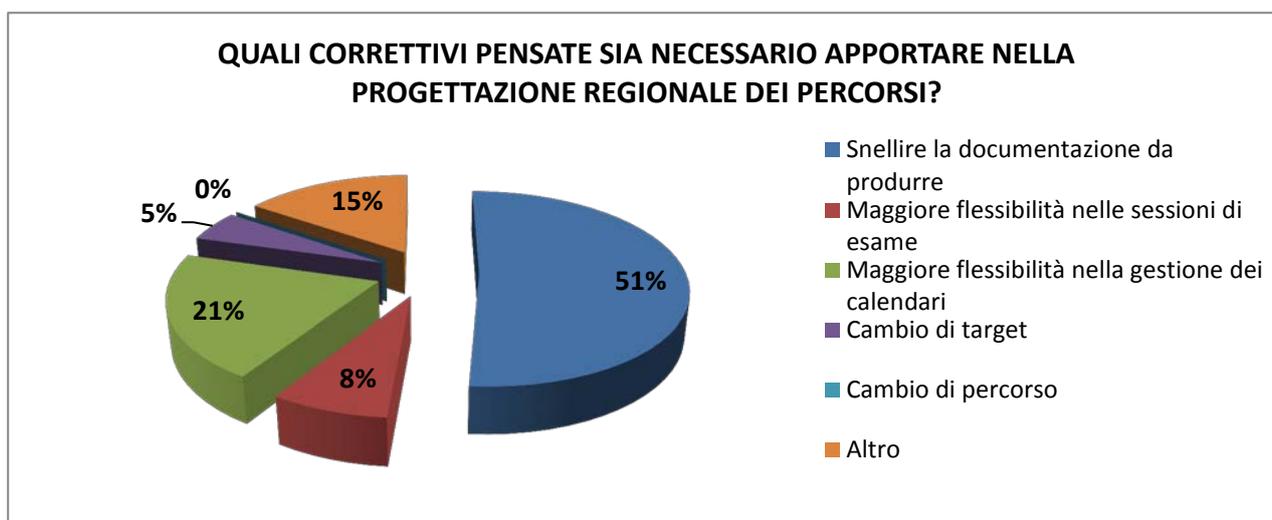


Le maggiori criticità in riferimento alle difficoltà burocratiche hanno riguardato per la maggior parte del campione intervistato (35,71%) un surplus di documenti da produrre, mentre il 25% ha lamentato una eccessiva complessità dei documenti da compilare. In egual percentuale (19,64%) gli operatori hanno riscontrato difficoltà scaturite dalle disposizioni regionali o altre criticità (aggiornamento costante sulla pluralità di fonti; conoscenza della normativa approfondita; poca chiarezza sui documenti da produrre).

Quali correttivi pensate sia necessario apportare nella progettazione regionale dei percorsi?	Frequenza	Percentuale
<input type="checkbox"/>		
<b>Snellire la documentazione da produrre</b>	<b>20</b>	<b>51,28%</b>
<b>Maggiore flessibilità nella gestione dei calendari</b>	<b>8</b>	<b>20,51%</b>
<b>Maggiore flessibilità nelle sessioni di esame</b>	<b>3</b>	<b>7,69%</b>
<b>Cambio di target</b>	<b>2</b>	<b>5,12%</b>
<b>Cambio di percorso</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Altro*</b>	<b>6</b>	<b>15,38%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

\* - Più consapevolezza da parte delle aziende del loro ruolo formativo (1)

- Adeguamento della procedura al sistema regionale (1)
- Tempistica più attinente ai calendari scolastici/formativi (1)
- Non ha specificato (3)



Individuate le criticità, nell'ottica del miglioramento si è cercato di capire quali correttivi si ritenesse giusto apportare nella progettazione regionale dei percorsi. In tal senso più della metà del campione intervistato (51,28%) ritiene utile rendere più snella la documentazione da produrre. Segue una percentuale pari al 20,51% che richiede necessaria una maggiore flessibilità nella gestione dei calendari. Il 15,38% ritiene che sia essenziale: avere maggiore consapevolezza da parte delle aziende del loro ruolo formativo; avere un adeguamento della procedura al sistema regionale; avere una tempistica più attinente ai calendari scolastici/formativi. Il 7,69% ritiene utile una maggiore flessibilità nelle sessioni di esame. In forme percentuali minori (5,12%) si ritiene importante avere un cambio di target. Nessuno ha individuato come soluzione plausibile il cambio di percorso.

Quale tipo di impatto ha avuto l'organizzazione sulla metodologia della didattica?	Frequenza	Percentuale
<input type="checkbox"/>		
<b>Ridefinizione dei calendari</b>	<b>14</b>	<b>32,55%</b>
<b>Recuperi individuali</b>	<b>10</b>	<b>23,25%</b>
<b>Introduzione di moduli formativi</b>	<b>9</b>	<b>20,93%</b>
<b>Articolazione del gruppo classe in sottogruppi</b>	<b>5</b>	<b>11,62%</b>
<b>Altro*</b>	<b>5</b>	<b>11,62%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

\* - Aumento di lavoro (1)

- Allievo presente in alternativa in due classi per ottimizzare le ore delle materie professionalizzanti (1)

- Unità di apprendimento multidisciplinari (1)

- Non ha specificato (2)

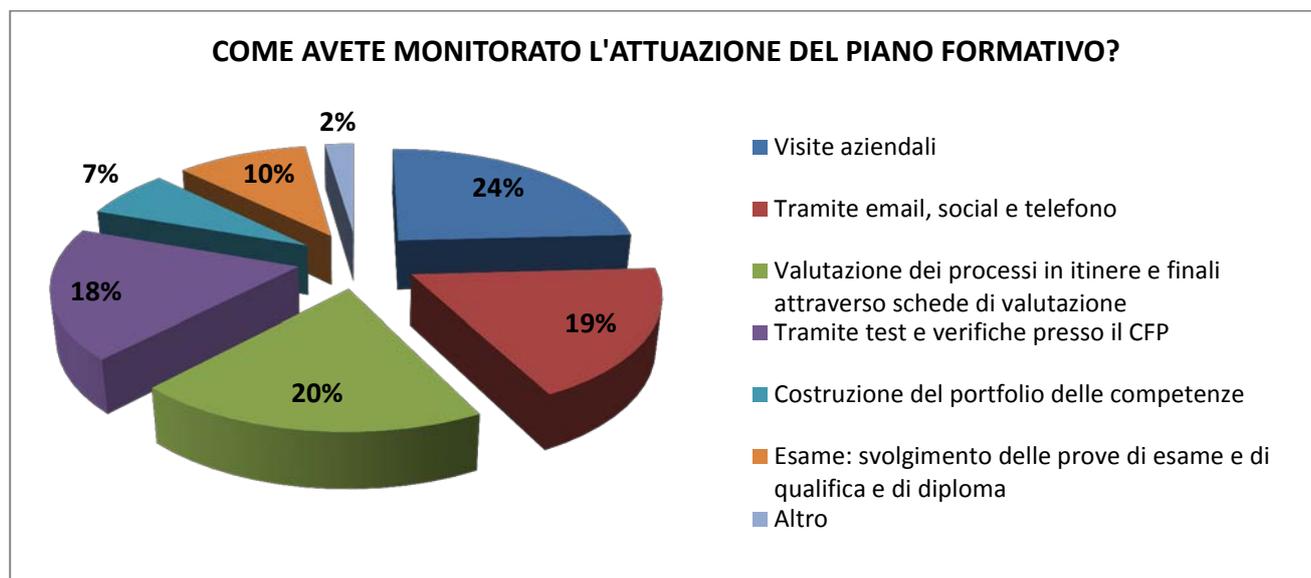


Approfondendo l'analisi dei dati legati alle ripercussioni e al tipo di impatto che ha avuto l'organizzazione sulla metodologia della didattica si rileva che: per il 32,55% ci sono state conseguenze sulla ridefinizione del calendario; il 23,25% ha notato ripercussioni sui recuperi individuali; il 20,93% ha evidenziato come l'impatto si sia concretizzato in una introduzione di moduli formativi. Completano il dato con la medesima percentuale (11,62%) coloro che vedono dei riverberi in merito all'articolazione del gruppo classe in sottogruppi o in riferimento ad altre conseguenze (un carico maggiore di lavoro; una presenza dell'allievo alternativamente in due classi con l'obiettivo di ottimizzare le ore delle materie professionalizzanti; l'introduzione di unità di apprendimento multidisciplinari; ripercussioni generiche).

## 9) Monitoraggio

Come avete monitorato l'attuazione del piano formativo?	Frequenza	Percentuale
Visite aziendali	21	24,13%
Valutazione dei processi in itinere e finali attraverso schede di valutazione	17	19,54%
Tramite email, social e telefono	16	18,39%
Tramite test e verifiche presso il CFP	16	18,39%
Esame: svolgimento delle prove di esame, di qualifica e di diploma	9	10,34%
Costruzione del portfolio delle competenze	6	6,89%
Altro*	2	2,29%
<b>TOTALE</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

\* - Tramite verifiche presso l'azienda su obiettivi individuati dal CFP e dalle aziende stesse (1)  
 - Non ha specificato (1)

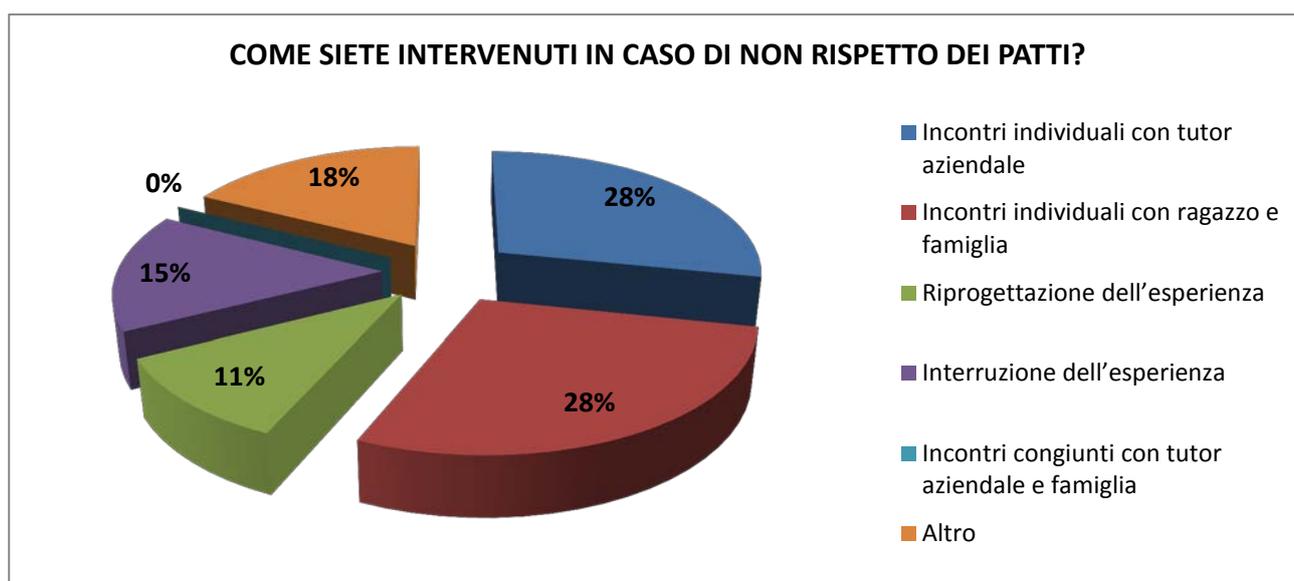


Le azioni di monitoraggio sull'attuazione del piano formativo si sono concretizzate nella percentuale maggiore (24,13%) attraverso delle visite aziendali. Il 19,54% del campione intervistato ha previsto una valutazione dei processi in itinere e finali, attraverso schede di valutazione. Il 18,39% ha avviato una azione di monitoraggio tramite email, social e telefono o attraverso test e verifiche da svolgere presso il CFP. Lo svolgimento delle prove di esame, di qualifica e di diploma sono state una forma di monitoraggio di attuazione del piano formativo per il 10,34% del campione. Il 6,89% ha ritenuto utile, per monitorare il piano formativo, la costruzione dettagliata di un portfolio delle competenze. Solo il 2,29% ha individuato

altre azioni di monitoraggio (attraverso forme non specificate o mediante verifiche presso le aziende su obiettivi individuati dal CFP e dalle aziende stesse).

Come siete intervenuti in caso di non rispetto dei patti?	Frequenza	Percentuale
<b>Incontri individuali con tutor aziendale</b>	<b>13</b>	<b>28,26%</b>
<b>Incontri individuali con ragazzo e famiglia</b>	<b>13</b>	<b>28,26%</b>
<b>Interruzione dell'esperienza</b>	<b>7</b>	<b>15,21%</b>
<b>Riprogettazione dell'esperienza</b>	<b>5</b>	<b>10,86%</b>
<b>Incontri congiunti con tutor aziendale e famiglia</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Altro*</b>	<b>8</b>	<b>17,39%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

\* - Non si sono verificati casi del genere (3)  
 - Non ha specificato (5)



Nel caso in cui i patti concordati non fossero rispettati si è optato nella maggior parte dei casi per l'attivazione di incontri individuali con tutor aziendale (28,26%). Con la medesima percentuale (28,26%) si sono attivati incontri individuali con il ragazzo e la sua famiglia. Il 17,39% del campione non specifica le soluzioni adottate o dichiara che non si sono verificati casi del genere. Il 15,21% dichiara di fronte al non rispetto dei patti di aver interrotto l'esperienza formativa, mentre il 10,26% ha avviato una riprogettazione della stessa esperienza formativa. Nessun CFP intervistato dichiara di aver organizzato incontri congiunti con tutor aziendale e famiglia nel caso di violazione degli accordi pattuiti.

Come avete gestito il fatto che alcune aziende possano non sottoporre agli allievi compiti di realtà previsti nei programmi formativi?	Frequenza	Percentuale
Ho chiesto all'azienda di riprogettare il percorso in modo che li comprendesse	8	28,57%
Ho organizzato momenti formativi individuali	7	25%
Ho inserito il ragazzo in gruppi già esistenti solo per gli argomenti di interesse	2	7,14%
Altro*	11	39,28%
<b>TOTALE</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

\* - Le aziende assegnano solo compiti di realtà (1)

- Abbiamo rimodulato il percorso all'interno delle ore di formazione previste presso il CFP (1)

- Abbiamo introdotto un modulo formativo ad hoc (1)

- Non è successo (3)

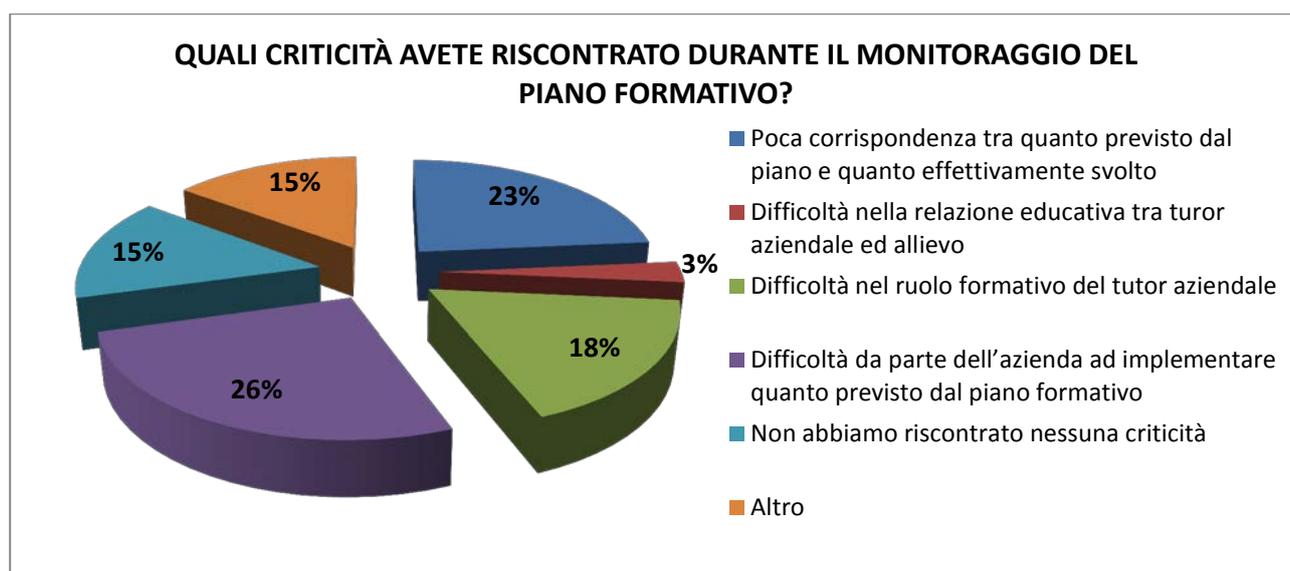
- Non ha specificato (5)



Il 39,28% ha adottato soluzioni diversificate (si è verificato che le aziende hanno assegnato solo compiti di realtà; si è rimodulato il percorso all'interno delle ore di formazione previste presso il CFP; si è introdotto un modulo formativo ad hoc), non ha specificato le modalità di gestione o non ha riscontrato questa problematica. Il 29% ha chiesto all'azienda di riprogettare il percorso in modo che comprendesse per gli allievi i compiti di realtà previsti nei programmi formativi. Si rileva che il 25% ha organizzato momenti formativi individuali. Completa il dato un 7,14% che ha inserito il ragazzo in gruppi già esistenti solo per gli argomenti di interesse.

Quali criticità avete riscontrato durante il monitoraggio del piano formativo?	Frequenza	Percentuale
Difficoltà da parte dell'azienda ad implementare quanto previsto dal piano formativo	9	26,47%
Poca corrispondenza tra quanto previsto dal piano e quanto effettivamente svolto	8	23,52%
Difficoltà nel ruolo formativo del tutor aziendale	6	17,64%
Non abbiamo riscontrato nessuna criticità	5	14,7%
Altro*	5	14,7%
Difficoltà nella relazione educativa tra tutor aziendale ed allievo	1	2,94%
<b>TOTALE</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

- \* - Linguaggio del piano formativo troppo scolastico e poco attinente alla realtà aziendale (1)  
- Difficoltà di target allievi (1)  
- Non ha specificato (3)



Le criticità più rilevanti si sono concretizzate (26,47%) nella difficoltà da parte dell'azienda ad implementare quanto previsto dal piano formativo. Segue (23,52%) una poca corrispondenza tra quanto previsto dal piano e quanto effettivamente svolto. Il 17,64% personalizza la difficoltà circoscrivendola al ruolo formativo del tutor aziendale. Con la medesima percentuale (14,7%) non sono state riscontrate criticità in questo contesto e sono state individuate difficoltà diverse da quelle indicate (linguaggio del piano formativo troppo scolastico e poco attinente alla realtà aziendale; difficoltà di target allievi; tipologia di difficoltà non specificata). Solo il 2,94% ha riscontrato difficoltà nella relazione educativa tra tutor aziendale ed allievo.

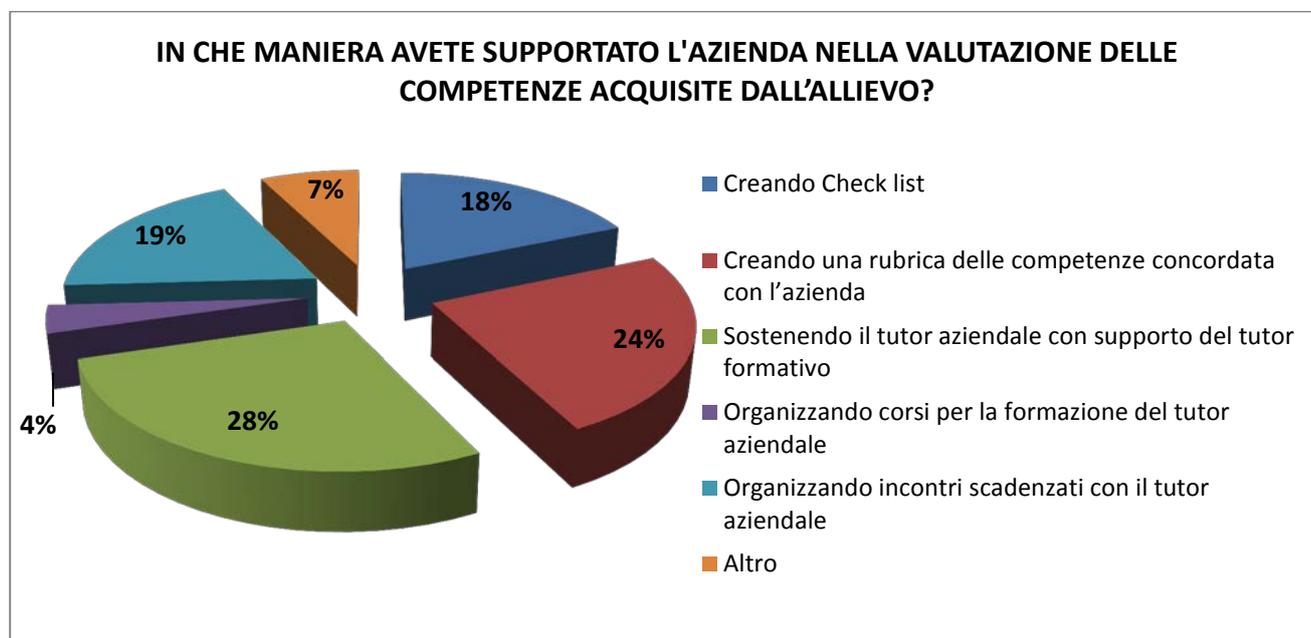
## 10) Valutazione dell'allievo

In che maniera avete supportato l'azienda nella valutazione delle competenze acquisite dall'allievo?	Frequenza	Percentuale
Sostenendo il tutor aziendale con supporto del tutor formativo	15	27,77%
Creando una rubrica delle competenze concordata con l'azienda	13	24,07%
Creando Check list	10	18,51%
Organizzando incontri scadenzati con il tutor aziendale	10	18,51%
Organizzando corsi per la formazione del tutor aziendale	2	3,7%
Altro*	4	7,4%
<b>TOTALE</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

\* - All'azienda sono state consegnate due schede (testate): una per la verifica dei contenuti tecnici ed una per la valutazione delle soft skills (1)

- Sono stati organizzati momenti per la presentazione dei prodotti realizzati nel LIF e per la valutazione degli stessi insieme all'azienda (1)

- Non ha specificato (2)



Di fronte alle criticità emerse si è cercato di individuare alcune soluzioni che possano supportare l'azienda nella valutazione delle competenze acquisite dall'allievo. Quella percentualmente più rilevante (27,77%) ha previsto un supporto del tutor formativo al tutor aziendale. Circa un quarto del campione (24,07%)

dichiara, come soluzione adottata, di aver creato una rubrica delle competenze concordata con l'azienda, mentre altri hanno optato per la creazione di una Check list (18,51%) o hanno individuato come soluzione la calendarizzazione di incontri scadenziati con il tutor aziendale. Un 7,4% sceglie soluzioni eterogenee e in conclusione il 3,4% ha organizzato corsi per la formazione del tutor aziendale.

Come avete recepito il giudizio dell'azienda ai fini della valutazione dell'allievo?	Frequenza	Percentuale
È stato considerato per la parte professionale	20	33,89%
È stato preso in considerazione nella valutazione finale	17	28,81%
È stato considerato per il comportamento organizzativo	15	25,42%
Rappresenta un giudizio che va a sommarsi a quelli relativi alle altre attività formative	3	5,08%
Non ha impattato significativamente sulla valutazione del ragazzo	0	0%
Non è stato preso in considerazione	0	0%
Altro*	4	6,77%
<b>TOTALE</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

\* - Le valutazioni aziendali sono state riportate nella scheda di valutazione (pagella) (1)

- Essendo a metà del percorso formativo ancora non è possibile esprimere un giudizio effettivo sulla valutazione che avverrà a luglio (1)

- Non ha specificato (2)

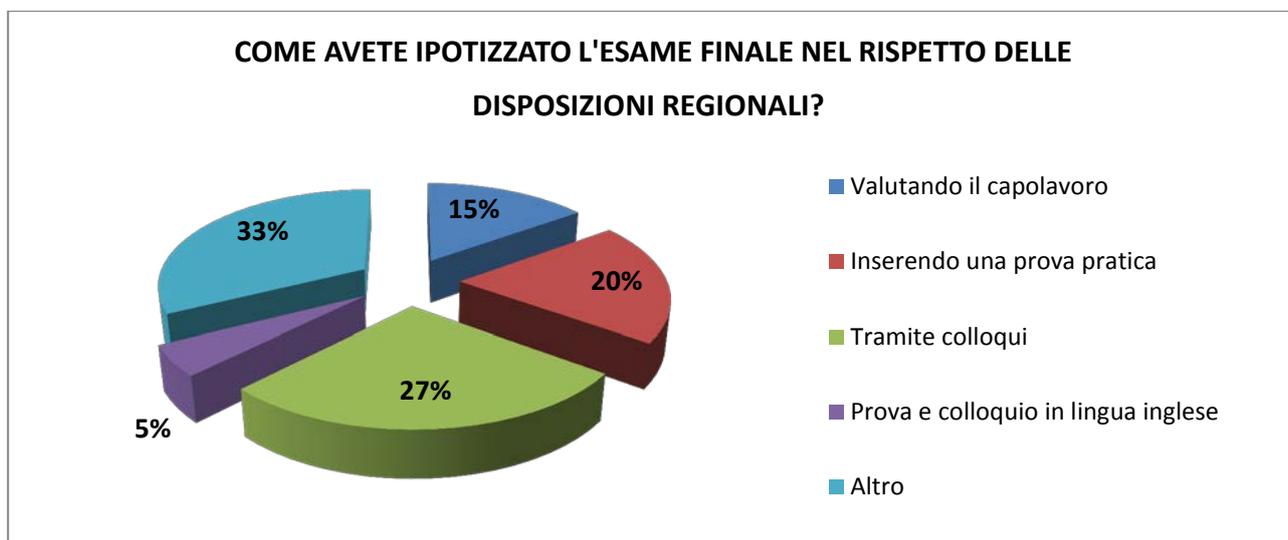


Analizzando le modalità legate al recepimento del giudizio dell'azienda ai fini della valutazione dell'allievo prioritariamente è stata considerata la valutazione delle imprese: per la parte professionale (33,89%); nella valutazione finale (28,81%); per il comportamento organizzativo (25,42%). Il 6,77% utilizza forme diverse di recepimento. Un 5,08% lo considera come giudizio che va a sommarsi a quelli relativi alle altre attività formative. Nessun CFP ha dichiarato di non aver preso in considerazione il giudizio dell'azienda o di non aver riconosciuto il significativo impatto sulla valutazione del ragazzo.

Come avete ipotizzato l'esame finale nel rispetto delle disposizioni regionali?	Frequenza	Percentuale
<b>Tramite colloqui</b>	<b>11</b>	<b>27,5%</b>
<b>Inserendo una prova pratica</b>	<b>8</b>	<b>20%</b>
<b>Valutando il capolavoro</b>	<b>6</b>	<b>15%</b>
<b>Prova e colloquio in lingua inglese</b>	<b>2</b>	<b>5%</b>
<b>Altro*</b>	<b>13</b>	<b>32,5%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

\* - Quest'anno per i IV anni sono state previste delle prove standard a criteri unificati predisposte dalla Regione Piemonte. La prova culturale valuta gli assi culturali (italiano, socio-storico-economica-inglese), la matematica è contestualizzata nella prova professionale ed è verificata con un questionario. La parte professionalizzante è verificata con una prova tecnico programmatoria, tecnico pratica e tecnico consuntiva. Durante il colloquio si verifica il livello di inglese parlato e l'autonomia del candidato raggiunta durante l'anno (9)

- Esame uguale agli altri candidati (2)
- Secondo le disposizioni regionali in materia d'esame (2)



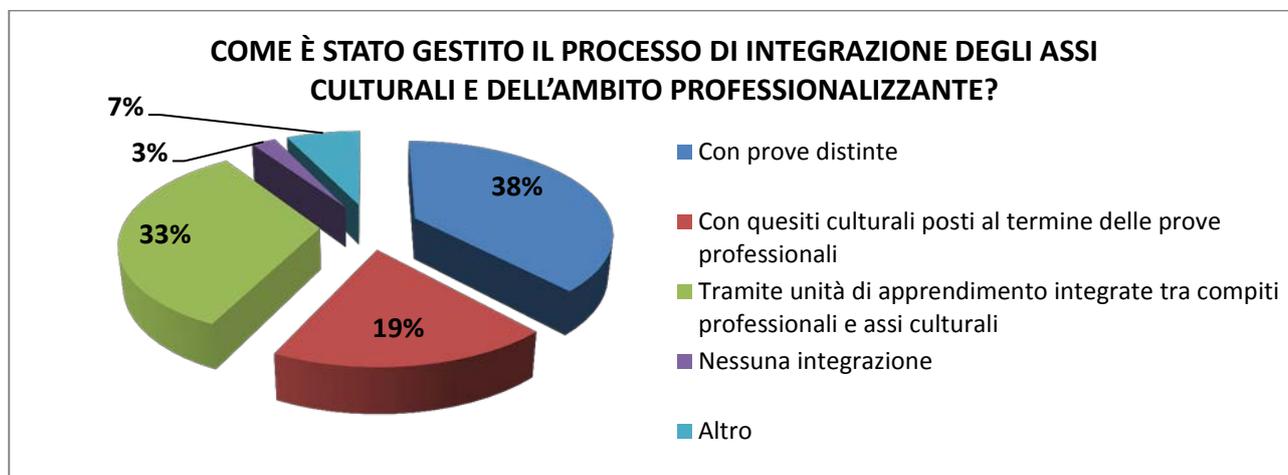
Nelle ipotesi di strutturazione dell'esame finale sulla base e nel rispetto delle disposizioni regionali si rileva come i CFP abbiano deciso di proporre soluzioni molto diversificate per circa un terzo del campione (32,5%). All'interno di questa molteplicità di soluzioni emergono situazioni in cui: specificatamente per i IV anni, si sono previste delle prove standard a criteri unificati predisposte dalla Regione; si è optato per la

strutturazione di un esame uguale a quello proposto agli altri candidati; ci si è affidati completamente alle disposizioni regionali in materia d'esame. Una percentuale altrettanto rilevante (27,5%) si è avvalsa di colloqui nell'ipotizzare l'esame nel rispetto delle disposizioni regionali. Il 20% si è mosso inserendo una prova pratica e il 15% valutando il Capolavoro. Chiude un 5% che ha optato per una prova e un colloquio in lingua inglese.

Come è stato gestito il processo di integrazione degli assi culturali e dell'ambito professionalizzante?	Frequenza	Percentuale
Con prove distinte	16	38,09%
Tramite unità di apprendimento integrate tra compiti professionali e assi culturali	14	33,33%
Con quesiti culturali posti al termine delle prove professionali	8	19,04%
Nessuna integrazione	1	2,38%
Altro*	3	7,14%
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

\* - L'esame prevede prove scritte per l'area trasversale, e la prova laboratoriale per l'area professionalizzante. Al colloquio gli allievi illustreranno il loro piano formativo aggiornato al termine delle 500 ore in azienda

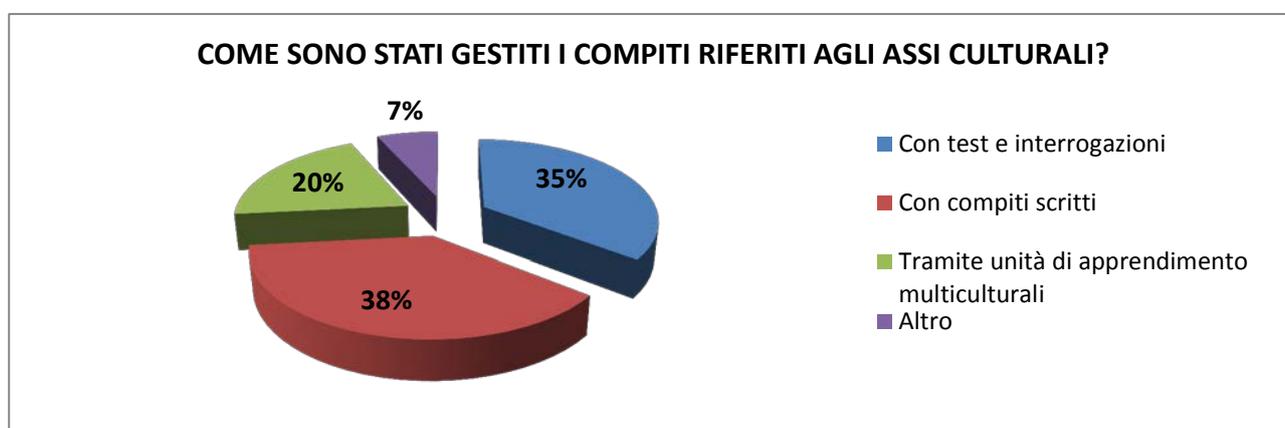
- Tramite project work integrati tra compiti professionali e assi culturali
- Non ha specificato



In riferimento alle modalità con cui è stato gestito il processo di integrazione degli assi culturali e dell'ambito professionalizzante, il 38,09% ha dichiarato di aver utilizzato prove distinte mentre il 33,33% ha avviato il processo di integrazione tramite unità di apprendimento integrate tra compiti professionali e assi culturali. Restano, come opzioni proposte, per il 19,04%, quelle legate all'utilizzo di quesiti culturali posti al termine delle prove professionali o altre soluzioni (tramite project work integrati tra compiti professionali e assi culturali, etc.). Il 7,14% dichiara diverse forme di gestione per il processo di integrazione. Solo il 2,38% dichiara di non aver avviato in tal senso nessun processo di integrazione.

Come sono stati gestiti i compiti riferiti agli assi culturali?	Frequenza	Percentuale
Con compiti scritti	17	37,77%
Con test e interrogazioni	16	35,55%
Tramite unità di apprendimento multiculturali	9	20%
Altro*	3	6,66%
<b>TOTALE</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

- \* - Con esercitazioni  
- Test multidisciplinari  
- Non ha specificato



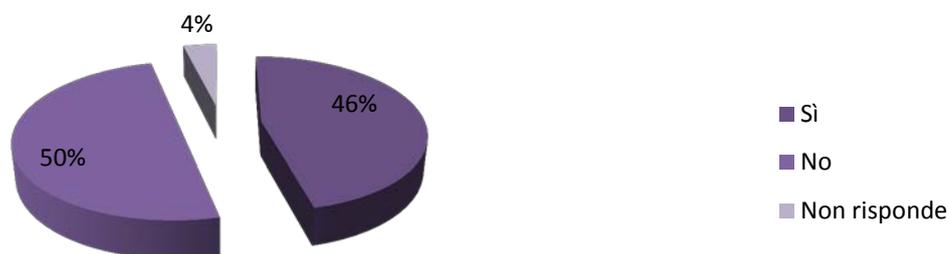
Tema altrettanto interessante è stato quello legato alla gestione dei compiti riferiti agli assi culturali. Emerge dalle risposte che più del 70% ha deciso di gestire questo processo mediante compiti scritti (37,77%) o con test e interrogazioni (35,55%). Resta un 20% che ha agito tramite unità di apprendimento multiculturali. Chiudono la percentuale (6,66%) altre soluzioni come esercitazioni e test multidisciplinari.

Sono state proposte attività educative di tipo civico riferite espressamente alla crescita personale degli allievi?	Frequenza	Percentuale
<b>Sì</b>	<b>12</b>	<b>46.15%</b>
<b>No</b>	<b>13</b>	<b>50%</b>
<b>Non risponde</b>	<b>1</b>	<b>3.84%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

## Se Sì quali?

- Incontri con Guardia di Finanza, Associazione Donazione midollo osseo e consulenti del lavoro;
- Attività di conoscenza del Mercato del Lavoro, contratti collettivi, apprendistato art. 43, diritti-doveri dei lavoratori;
- Attività educative per i ragazzi del 3° 4° anno;
- Visite culturali, visite aziendali, incontri con esperti presso il CFP. Momenti formativi di crescita personale e di educazione religiosa con esperienze legate a eventi da calendario;
- Partecipazioni ad attività seminariali su argomenti quali: educazione alla legalità, uso e prevenzione all'utilizzo di stupefacenti, educazione stradale e al vivere bene ;
- Attività previste nella disciplina della lingua italiana;
- All'interno del progetto formativo sono stati svolti moduli specifici di:
  - Competenze storico-socio-economica per: riconoscere la comunità professionale locale e allargata di riferimento quale ambito per lo sviluppo di relazioni funzionali al soddisfacimento dei bisogni personali e delle organizzazioni produttive; identificare le strutture, le modalità di partecipazione e di esercizio dei diritti e dei doveri nell'ambito della comunità professionale, locale ed allargata; cogliere le informazioni relative alla sfera professionale in diverse tipologie di fonti; esprimere modalità di partecipazione democratica in contesti professionali direttamente esperiti;
  - Competenza “Imparare ad Imparare” per identificare in autonomia alcuni dei propri bisogni di apprendimento, attivando strategie per far fronte a tali carenze, sia individuando opportunità disponibili (in rete e su testi) che attingendo ai superiori (corpo docenti) e ai pari;
  - Competenza “Imprenditorialità” per: interagire all'interno del gruppo di allievi in maniera positiva, valorizzando le proprie e le altrui capacità; cogliere limiti, regole ed opportunità del contesto formativo, professionale e sociale; assumersi compiti e portarli a termine in modo soddisfacente; evidenziare le motivazioni personali rispetto al proprio progetto di sviluppo professionale;
  - Competenza “Consapevolezza ed espressione culturale” per avere consapevolezza dell'importanza del senso estetico nella vita personale e della valorizzazione di standard di qualità nello svolgimento della propria professione.
- Attività quotidiana con il Buongiorno e due giorni di accoglienza presso Colle Don Bosco; partecipazione alle attività educative del CFP secondo i vari momenti dell'anno formativo;
- Le attività di crescita umana e le attività educative proposte sono state: uscite sul territorio per conoscere realtà locali virtuose, incontri con le imprese locali, incontri e confronti con ex allievi che hanno portato la loro esperienza di vita e di lavoro;
- Incontri e testimonianze inerenti tematiche sociali, etiche e religiose;
- Incontri settimanali di gruppi classe con un coordinatore di classe.

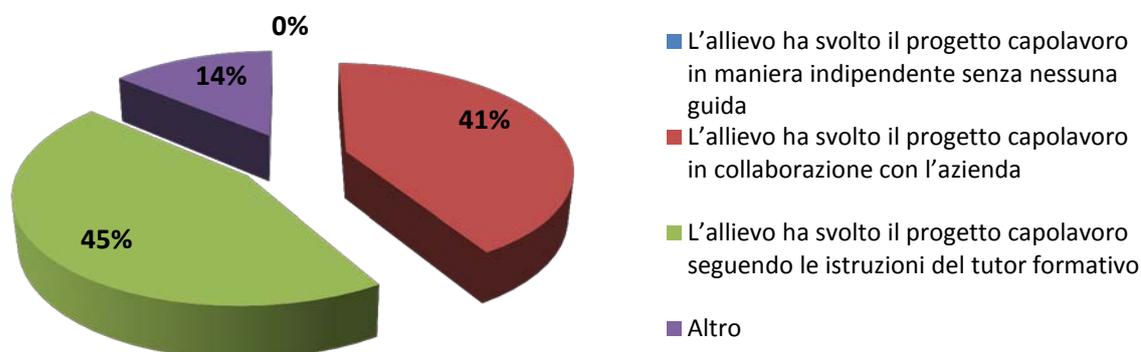
**SONO STATE PROPOSTE ATTIVITÀ EDUCATIVE DI TIPO CIVICO RIFERITE  
ESPRESSAMENTE ALLA CRESCITA PERSONALE DEGLI ALLIEVI?**



Come è stato gestito il progetto Capolavoro?	Frequenza	Percentuale
L'allievo ha svolto il progetto Capolavoro seguendo le istruzioni del tutor formativo	13	44,82%
L'allievo ha svolto il progetto Capolavoro in collaborazione con l'azienda	12	41,37%
L'allievo ha svolto il progetto Capolavoro in maniera indipendente senza nessuna guida	0	0%
Altro*	4	13,79%
<b>TOTALE</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

- \* - Non utilizziamo il progetto capolavoro  
 - Non ha svolto il progetto capolavoro bensì una relazione tecnica  
 - Non ha specificato (2)

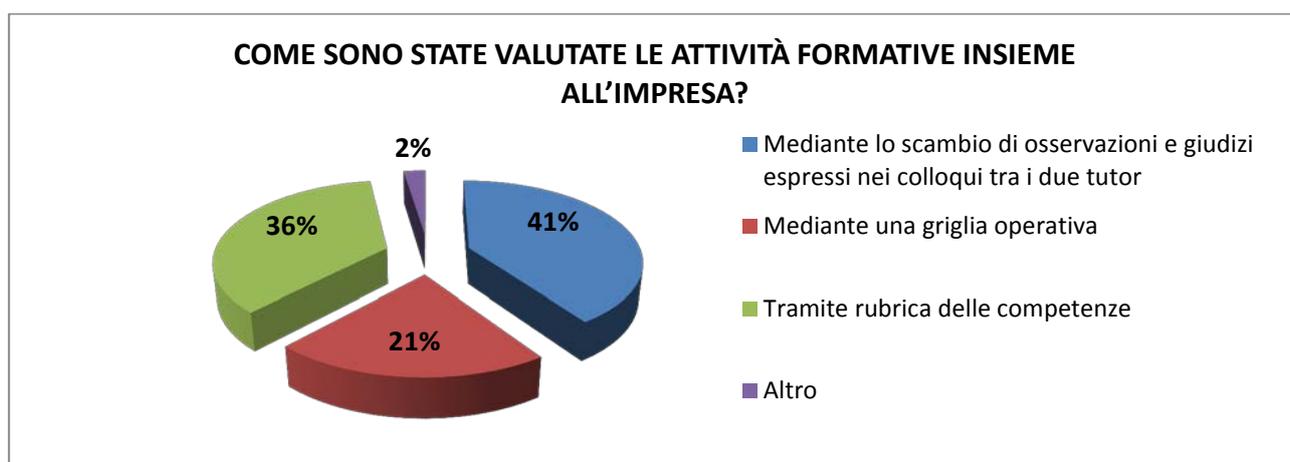
**COME È STATO GESTITO IL PROGETTO CAPOLAVORO?**



Nella gestione del progetto Capolavoro, il 44,82% del campione intervistato ha dichiarato che l'allievo lo ha svolto seguendo le istruzioni del tutor formativo. Cifre percentualmente molto vicine (41,37%) sono quelle che vedono i CFP dichiarare che l'allievo ha svolto invece il progetto capolavoro in collaborazione con l'azienda. Resta un 13,79% di gestioni diverse (non si è utilizzato il progetto Capolavoro; l'allievo non ha svolto il progetto Capolavoro bensì una relazione tecnica). Nessun CFP ha dichiarato, come auspicabile, che l'allievo ha svolto il progetto Capolavoro in maniera indipendente senza nessuna guida.

Come sono state valutate le attività formative insieme all'impresa?	Frequenza	Percentuale
<b>Mediante lo scambio di osservazioni e giudizi espressi nei colloqui tra i due tutor</b>	<b>17</b>	<b>40,47%</b>
<b>Tramite rubrica delle competenze</b>	<b>15</b>	<b>35,71%</b>
<b>Mediante una griglia operativa</b>	<b>9</b>	<b>21,42%</b>
<b>Altro*</b>	<b>1</b>	<b>2,38%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

\* - Valutazione dei formatori CFP

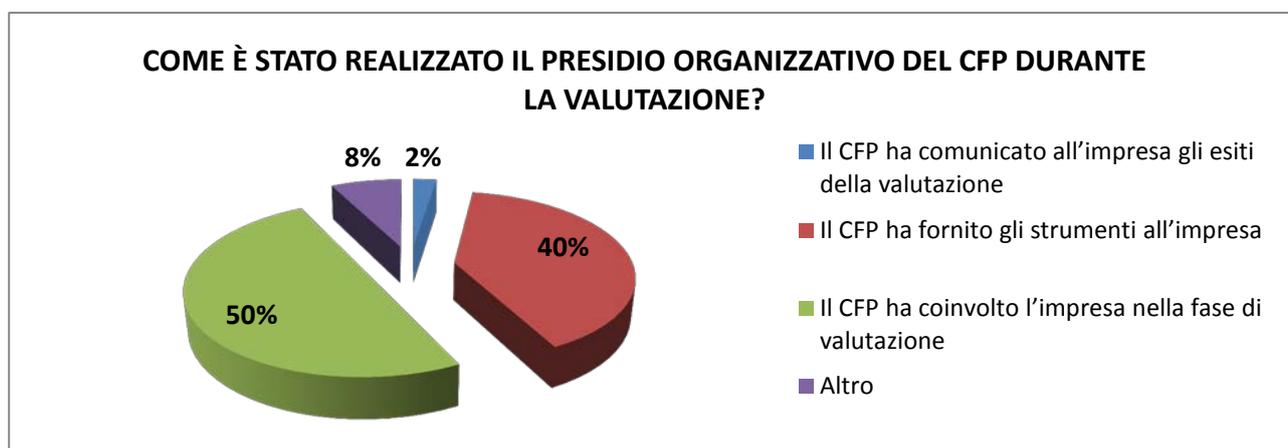


L'analisi dei dati riferita alle modalità con cui sono state valutate le attività formative insieme all'impresa denota come la percentuale maggiormente segnalata (40,47%) dichiara che la valutazione è avvenuta mediante lo scambio di osservazioni e giudizi espressi nei colloqui tra i due tutor. Il 35,71% afferma, invece, che il processo di valutazione delle attività formative in accordo con l'azienda si è svolto mediante rubrica delle competenze. Il 21,42% dichiara che le attività formative sono state concordate con le imprese tramite una griglia operativa. Il 2,38% comunica che la valutazione è stata fatta dai formatori dei CFP.

Come è stato realizzato il presidio organizzativo del CFP durante la valutazione?	Frequenza	Percentuale
<b>Il CFP ha coinvolto l'impresa nella fase di valutazione</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>
<b>Il CFP ha fornito gli strumenti all'impresa</b>	<b>16</b>	<b>40%</b>
<b>Il CFP ha comunicato all'impresa gli esiti della valutazione</b>	<b>1</b>	<b>2.5%</b>
<b>Altro*</b>	<b>3</b>	<b>7.5%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

\* - L'azienda comunica al CFP le valutazioni e il CFP comunicherà gli esiti dell'esame. È prevista la partecipazione dei tutor aziendali o i titolari al momento dello scrutinio d'esame (dopo approvazione del presidente)

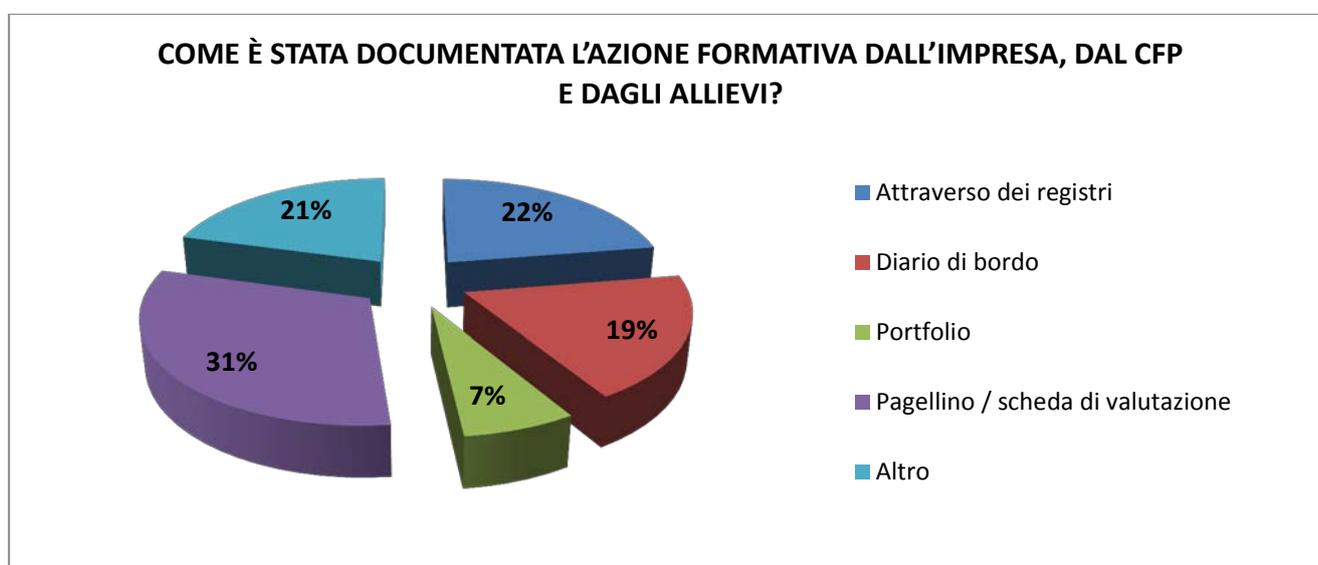
- Valutazione dei formatori CFP
- Non ha specificato



Dalla lettura dei dati risulta che l'azione di presidio organizzativo del CFP durante la valutazione per la metà del campione inchiestato (50%) ha visto un'azione di coinvolgimento da parte dei CFP nei confronti dell'impresa durante questa fase. Il 40% dichiara, invece, che il CFP ha esclusivamente fornito gli strumenti all'impresa per la valutazione. Restano percentualmente meno rilevanti ma allo stesso modo significativi un 7,5% che individua diverse metodologie di presidio e un 2,5% che dichiara che solo alla fine della fase di valutazione il CFP ha comunicato all'impresa gli esiti della suddetta.

Come è stata documentata l'azione formativa dall'impresa, dal CFP e dagli allievi?	Frequenza	Percentuale
<b>Pagellino / scheda di valutazione</b>	<b>18</b>	<b>31,03%</b>
<b>Attraverso dei registri</b>	<b>13</b>	<b>22,41%</b>
<b>Diario di bordo</b>	<b>11</b>	<b>18,96%</b>
<b>Portfolio</b>	<b>4</b>	<b>6,89%</b>
<b>Altro*</b>	<b>12</b>	<b>20,68%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

- \* - Diario di bordo online (1)  
 - Report di auto valutazione (1)  
 - Schede presenza (9)  
 - Non ha specificato (1)



L'ultimo quesito ha riguardato le modalità con le quali è stata documentata l'azione formativa dall'impresa, dal CFP e dagli allievi. In tal senso il 31,03% dichiara di aver utilizzato, come strumento per la documentazione, il Pagellino/scheda di valutazione; il 22,41% si è avvalso di registri, mentre il 18,96% ha fatto uso del diario di bordo. Con una percentuale più bassa (6,89%) ci sono coloro che si sono avvalsi del portfolio. Interessante è anche il dato (18,96%) di coloro che hanno utilizzato forme di documentazione alternativa (diario di bordo online; report di auto valutazione; schede presenza; strumento non specificato).



## ALLEGATI

### PRIMO QUESTIONARIO di MONITORAGGIO del SISTEMA DUALE

#### FASE PREVIA

#### INFORMAZIONI E DOCUMENTAZIONE

a) Come avete definito e realizzato la progettazione?

- Solo come CFP
- In modo congiunto con le imprese
- Altro \_\_\_\_\_

b) Quali sono le figure professionali del CFP intervenute nel processo di progettazione? In che modo hanno contribuito?

---

---

---

---

c) **Fase di recruitment** (sezione studente)

- tipologia di studenti

- provenienti dalle nostre strutture    I anno n.\_\_\_\_ III anno n.\_\_\_\_ IV anno n.\_\_\_\_ NEET n.\_\_\_\_
- esterni alle nostre strutture        I anno n.\_\_\_\_ III anno n.\_\_\_\_ IV anno n.\_\_\_\_ NEET n.\_\_\_\_

- canali utilizzati per il recruitment (incontri con famiglie, open day, siti web, sportello SAL...)

---

---

- materiale utilizzato per la fase di comunicazione del servizio (brochure, volantini...)

---

---

- problematiche riscontrate e soluzioni trovate

- quanti ragazzi coinvolti in apprendistato e quanti in alternanza?

- apprendistato                                    I anno n.\_\_\_\_ III anno n.\_\_\_\_ IV anno n.\_\_\_\_ NEET n.\_\_\_\_

alternanza

I anno n. \_\_\_ III anno n. \_\_\_ IV anno n. \_\_\_ NEET n. \_\_\_\_\_

- fase di orientamento rapportata con la Linea 1?

Sì

No

**d)** Come è stato definito il progetto formativo comune (prototipo)? A quale modello pedagogico si ispira (teoria-prassi, prassi-teoria, compiti di realtà...)?

---

---

---

---

**e) Fase di recruitment** (sezione aziende)

- quante e quali tipologie di aziende sono state coinvolte?

Piccole n. \_\_\_\_\_

Medie n. \_\_\_\_\_

Grandi n. \_\_\_\_\_

*1. Micro impresa (strutture imprenditoriali con meno di 10 occupati e un fatturato annuo oppure, un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro)*

*2. Piccola Impresa (strutture imprenditoriali con meno di 50 occupati e un fatturato annuo,oppure, un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro)*

*3. Media impresa (strutture imprenditoriali con meno di 250 occupati e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro)*

*4. Grande Impresa (strutture imprenditoriali con più di 250 occupati e un fatturato annuo super. a 50 milioni di euro, oppure un totale bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro)*

- settore delle aziende coinvolte (automotive, elettrico/elettronico, grafico, meccanica industriale, turistico-alberghiero, benessere, lavorazione artistica del legno, agricoltura, amministrazione, punti vendita, energia, altro):

---

---

- le aziende coinvolte erano:

già contatti del CFP n. \_\_\_\_\_

nuovi contatti n. \_\_\_\_\_

- Quali sono le relazioni tra CFP e Impresa (collaborazione occasionale, collaborazione consolidata, ecc.)?

---

---

---

- c'è stata la possibilità di avvalersi di imprese madrine?

- Sì
- No

Se sì, con quali attività ed esiti?

---

---

- Quali ritenete siano gli elementi decisivi per la positiva mobilitazione delle imprese partner?

---

---

- Quale canale è stato utilizzato per contattare le aziende (CFP, allievo,...)?

---

- Materiale utilizzato per il recruitment

---

- Iniziative messe in campo per coinvolgere le aziende

---

- Problematiche riscontrate e soluzioni trovate

---

---

- Quante sono state le risorse impiegate per il contatto con le aziende e che ruoli avevano?

---

---

**f)** Con quale criterio e/o strumenti è stata svolta la fase di matching allievo/azienda?

---

---

---

**g)** Sono state attivate sinergie con altri enti, istituzioni locali, sindacati, camere di commercio, associazioni industriali durante questa fase iniziale?

- Sì
- No

Se sì, con chi?

---

**h) Attività prevista dalla Linea 1 (per i Centri accreditati FIO Linea 1)**

- Quante ore di orientamento di primo livello sono state svolte?
- Quante ore di orientamento specialistico sono state svolte?

## **SECONDO QUESTIONARIO di MONITORAGGIO del SISTEMA DUALE**

### **FASE INIZIALE**

#### **1) FASE ORGANIZZATIVA**

- **Come si definisce la centralità dell'allievo nel processo formativo?** (*è possibile dare più di una risposta*)
  - Contatti preliminari per la ricerca dell'azienda
  - Compilazione del diario di bordo
  - Compilazione del portfolio personale
  - Coinvolgimento nell'elaborazione del piano d'azione, nelle verifiche periodiche e nella valutazione finale
  - Altro\_\_\_\_\_
  
- **Come è stato definito dai CFP e dalle imprese il piano formativo degli allievi?**(*è possibile dare più di una risposta*)
  - Mediante un accordo scritto sottoscritto tra le parti
  - Oralmente
  - Non è stato definito nessun piano delle attività
  - Altro\_\_\_\_\_
  
- **Come la persona giunge alla conoscenza compiuta in un contesto attivo e condiviso tra CFP ed Impresa?** (Si intendono le modalità con cui l'allievo riesce ad acquisire saperi in un contesto diverso da quello ordinario dell'offerta formativa)  
(*è possibile dare più di una risposta*)
  - Mediante un programma di attività pratiche
  - Tramite verifiche disciplinari periodiche
  - Per mezzo di compiti di realtà che portino ad apprendimenti e maturazioni rilevabili sia dall'azienda sia dal CFP
  - Altro\_\_\_\_\_
  
- **Nei rapporti con l'impresa è stata delineata, da quest'ultima, la figura di un tutor aziendale?**
  - Sì
  - No

- **Se Sì, qual è stato il ruolo del tutor aziendale nella fase organizzativa?** (*è possibile dare più di una risposta*)

- Stesura del protocollo di apprendistato
- Definizione del piano formativo individualizzato
- Predisposizione delle condizioni organizzative per lo svolgimento dei compiti di realtà concordati con il CFP
- Stesura del contratto
- Altro \_\_\_\_\_

- **Qual è stato il ruolo del tutor formativo nella fase organizzativa?**(*è possibile dare più di una risposta*)

- Individuazione delle aziende da coinvolgere e raccogliere le esigenze
- Raccolta e valutazione delle esigenze dei candidati
- Abbinamento dell'allievo con l'azienda
- Raccordo allievi CFP - famiglia-azienda
- Stesura del protocollo di apprendistato
- Individuazione dei contenuti (tecnico professionali e degli assi culturali) e delle capacità personali per la formazione interna ed esterna
- Definizione del piano formativo
- Stesura del contratto
- Altro \_\_\_\_\_

- **Quali sono i compiti dei formatori?**(*è possibile dare più di una risposta*)

- Insegnamento delle competenze di base e trasversali
- Individuazione dei contenuti tecnico professionali della formazione interna ed esterna (*in collaborazione con il tutor*)
- Individuazione degli agganci tra compiti di realtà e competenze degli assi culturali e capacità personali
- Definizione le competenze da raggiungere durante il percorso
- Definizione della rubrica di valutazione del percorso
- Integrazione dei compiti di realtà mancanti rispetto al profilo finale atteso
- Altro \_\_\_\_\_

- **Avete avviato nel primo anno l'Impresa Formativa Simulata (o LIF)?**

- Sì
- No

**Se Sì :**

- **Quanti allievi coinvolti in Impresa Formativa Simulata (o LIF)?** n. \_\_\_\_\_

- **Quante e quali sono le imprese madrine?**

- **Quale soluzione avete adottato per la gestione dell'Impresa Formativa Simulata (o LIF)?**

## **2) FASE DI CONTRATTUALIZZAZIONE**

- **Quanti contratti di apprendistato sono stati sottoscritti?**

In percorsi triennali II anno n. \_\_\_\_\_ III anno n. \_\_\_\_\_

In percorsi di quarto anno n. \_\_\_\_\_

In percorsi rivolti a NEET n. \_\_\_\_\_

- **Quale materiale è stato utilizzato per la contrattualizzazione? (è possibile dare più di una risposta)**

- Accordi sindacali
- Schede relative ai contributi
- Schede sul lavoro minorile
- Accordi interconfederali
- Piano Formativo
- Protocollo di apprendistato
- Altro \_\_\_\_\_

- **Quali problematiche avete riscontrato nella fase di contrattualizzazione?(è possibile dare più di una risposta)**

- Poca chiarezza del contratto
- Poca chiarezza sui documenti necessari alla contrattazione
- Entrambi i punti precedenti
- Altro \_\_\_\_\_

- **Qual è stato il ruolo del tutor di impresa nella fase di contrattualizzazione?**

- **Qual è stato il ruolo del tutor formativo nella fase di contrattualizzazione?**

- Condividere esempi significativi di piani formativi (da allegare 2 per profilo)

- **Quale/i CCNL é/sono stato/i utilizzato/i per ciascun contratto e per quale tipo di settore?**  
(è possibile dare più di una risposta)

- Acconciatura ed Estetica
- Agricoltura
- Industria Alimentare
- Artigiani Alimentari e Panificazione
- Bancari
- Chimico Farmaceutico
- Gomma Plastica
- Commercio
- Edilizia
- Elettrico
- Grafica Editoria e Radio Televisione
- Legno e Arredo
- Metalmeccanici
- Telecomunicazioni
- Tessili e Affini
- Turismo
- Altro \_\_\_\_\_

### 3) FASE DI GESTIONE

#### A. MODALITÀ ORGANIZZATIVA

- **Quale modalità organizzativa avete utilizzato?** (*è possibile dare più di una risposta*)
  - Gruppo autonomo
  - Piccoli gruppi
  - Gestione individuale
  - Reinserimento del singolo in classi ordinarie
  - Altro \_\_\_\_\_
  
- **Quali difficoltà organizzative sono state riscontrate?** (*è possibile dare più di una risposta*)
  - Creare gruppi omogenei
  - Gestione didattica e calendari
  - Scarsa attenzione alle esigenze specifiche dei singoli allievi e delle imprese
  - Periodo di esame spesso non corrispondente al termine contrattuale
  - Altro \_\_\_\_\_
  
- **Quali difficoltà sono state riscontrate dal punto di vista burocratico?** (*è possibile dare più di una risposta*)
  - Disposizioni regionali
  - Surplus di documenti da produrre
  - Documenti complessi da compilare
  - Altro \_\_\_\_\_
  
- **Quali correttivi pensate sia necessario apportare nella progettazione regionale dei percorsi?** (*è possibile dare più di una risposta*)
  - Snellire la documentazione da produrre
  - Maggiore flessibilità nelle sessioni di esame
  - Maggiore flessibilità nella gestione dei calendari
  - Cambio di target
  - Cambio di percorso
  - Altro \_\_\_\_\_

- Condividere un paio di esempi di calendario adottato (da allegare)

- **Quale tipo di impatto ha avuto l'organizzazione sulla metodologia della didattica?**(è possibile dare più di una risposta)
  - Ridefinizione dei calendari
  - Introduzione di moduli formativi
  - Articolazione del gruppo classe in sottogruppi
  - Recuperi individuali
  - Altro\_\_\_\_\_

## B. MONITORAGGIO

- **Come avete monitorato l'attuazione del piano formativo?**(è possibile dare più di una risposta)
  - Visite aziendali
  - Tramite email, social e telefono
  - Valutazione dei processi in itinere e finali attraverso schede di valutazione
  - Tramite test e verifiche presso il CFP
  - Costruzione del portfolio delle competenze
  - Esame: svolgimento delle prove di esame e di qualifica e di diploma
  - Altro\_\_\_\_\_
- **Come siete intervenuti in caso di non rispetto dei patti?**(è possibile dare più di una risposta)
  - Incontri individuali con tutor aziendale
  - Incontri individuali con ragazzo e famiglia
  - Riprogettazione dell'esperienza
  - Interruzione dell'esperienza
  - Incontri congiunti con tutor aziendale e famiglia
  - Altro\_\_\_\_\_
- **Come avete gestito il fatto che alcune aziende possano non sottoporre agli allievi compiti di realtà previsti nei programmi formativi?**(è possibile dare più di una risposta)
  - Ho organizzato momenti formativi individuali
  - Ho chiesto all'azienda di riprogettare il percorso in modo che li comprendesse
  - Ho inserito il ragazzo in gruppi già esistenti solo per gli argomenti di interesse
  - Altro\_\_\_\_\_
- **Quali criticità avete riscontrato durante il monitoraggio del piano formativo?** (è possibile dare più di una risposta)
  - Poca corrispondenza tra quanto previsto dal piano e quanto effettivamente svolto
  - Difficoltà nella relazione educativa tra tutor aziendale ed allievo
  - Difficoltà nel ruolo formativo del tutor aziendale
  - Difficoltà da parte dell'azienda ad implementare quanto previsto dal piano formativo
  - Non abbiamo riscontrato nessuna criticità

Altro\_\_\_\_\_

### C. VALUTAZIONE DELL'ALLIEVO

- **In che maniera avete supportato l'azienda nella valutazione delle competenze acquisite dall'allievo?** (*è possibile dare più di una risposta*)

- Creando Check list
- Creando una rubrica delle competenze concordata con l'azienda
- Sostenendo il tutor aziendale con supporto del tutor formativo
- Organizzato corsi per la formazione del tutor aziendale
- Organizzando incontri scadenzati con il tutor aziendale
- Altro\_\_\_\_\_

- **Come avete recepito il giudizio dell'azienda ai fini della valutazione dell'allievo?**(*è possibile dare più di una risposta*)

- È stato considerato per la parte professionale
- È stato considerato per il comportamento organizzativo
- È stato preso in considerazione nella valutazione finale
- Non ha impattato significativamente sulla valutazione del ragazzo
- Rappresenta un giudizio a sé stante che va a sommarsi ai giudizi relativi alle altre attività formative
- Non è stato preso in considerazione
- Altro\_\_\_\_\_

- **Come avete ipotizzato l'esame finale nel rispetto delle disposizioni regionali?** (*è possibile dare più di una risposta*)

- Valutando il capolavoro
- Inserendo una prova pratica
- Tramite colloqui
- Prova e colloquio in lingua inglese
- Altro\_\_\_\_\_

- **Come è stato gestito il processo di integrazione degli assi culturali e dell'ambito professionalizzante?**(*è possibile dare più di una risposta*)

- Con prove distinte
- Con quesiti culturali posti al termine delle prove professionali
- Tramite unità di apprendimento integrate tra compiti professionali e assi culturali
- Nessuna integrazione
- Altro\_\_\_\_\_

- **Come sono stati gestiti i compiti riferiti agli assi culturali?** (*è possibile dare più di una risposta*)

- Con test e interrogazioni
- Con compiti scritti
- Tramite unità di apprendimento multiculturali
- Altro\_\_\_\_\_

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

- Sì
- No

- **Se sì quali?**

- **Come è stato gestito il progetto capolavoro?**(*è possibile dare più di una risposta*)

- L'allievo ha svolto il progetto capolavoro in maniera indipendente senza nessuna guida
- L'allievo ha svolto il progetto capolavoro in collaborazione con l'azienda
- L'allievo ha svolto il progetto capolavoro seguendo le istruzioni del tutor formativo
- Altro\_\_\_\_\_

- **Come sono state valutate le attività formative insieme all'impresa?**(*è possibile dare più di una risposta*)

- Mediante lo scambio di osservazioni e giudizi espressi nei colloqui tra i due tutor
- Mediante una griglia operativa
- Tramite rubrica delle competenze
- Altro\_\_\_\_\_

- **Come è stato realizzato il presidio organizzativo del CFP durante la valutazione?**(*è possibile dare più di una risposta*)

- Il CFP ha comunicato all'impresa gli esiti della valutazione
- Il CFP ha fornito gli strumenti all'impresa
-

Il CFP ha coinvolto l'impresa nella fase di valutazione

Altro\_\_\_\_\_

- **Come è stata documentata l'azione formativa dall'impresa, dal CFP e dagli allievi?(è possibile dare più di una risposta)**

Attraverso dei registri

Diario di bordo

Portfolio

Pagellino / scheda di valutazione

Altro\_\_\_\_\_