

La voce dei protagonisti Il duale che c'è già. Il punto di vista degli artigiani della Provincia Autonoma di Bolzano

GUSTAVO MEJIA GOMEZ¹ e PETER LITTURI²

In questo contributo daremo voce ad alcuni testimoni privilegiati che rappresentano le piccole e medie imprese artigiane della Provincia Autonoma di Bolzano, il contesto italiano in cui il sistema formativo risulta più vicino al modello duale tedesco di cui si sta discutendo anche nel resto del Paese.

In this contribution we will give voice to some witnesses representing small and medium-sized firms of the Autonomous Province of Bolzano, the Italian context in which the education system is closer to the German dual model of which it is also being discussed in the rest of the country.

In un tempo in cui il pacchetto della “buona scuola” (legge n. 107 del 13 luglio 2015) e le nuove disposizioni del *Jobs Act* in materia di apprendistato (d.lgs. 81/2015), recentemente licenziate dal governo Renzi, sembrano aprire una via italiana al sistema duale, abbiamo ritenuto opportuno analizzare l’esperienza della Provincia Autonoma di Bolzano, che in Italia, rappresenta il contesto che culturalmente e organizzativamente più si è avvicinato al modello duale tedesco.

Lo abbiamo fatto intervistando alcuni testimoni privilegiati: il dott. Claudio Corrarati, imprenditore e presidente della CNA (Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media Impresa) di Bolzano, e il dott. Günther Schwiembacher, funzionario della confederazione ed esperto di formazione professionale³.

Il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) che, a livello nazionale, supera il 40%, nella Provincia Autonoma di Bolzano, risulta dell’11% circa. Una differenza analoga tra i valori che si registrano a livello nazionale e quelli che si registrano nella Provincia di Bolzano si ha anche riguardo ai cosiddetti NEET (i giovani tra i 15 e i 29 anni che non sono né occupati né inseriti in un percorso di

¹ Formatore, Verona.

² Docente della Formazione docenti nell’ambito della FP della Provincia Autonoma di Bolzano Alto Adige.

³ L’intervista, della durata di circa due ore, è stata condotta dagli Autori, a Bolzano, il 25 settembre 2015; è stata audioregistrata e successivamente trascritta parola per parola. Il testo della trascrizione è stato poi analizzato dagli Autori per farne emergere i temi più rilevanti. L’analisi è stata rivista e validata da un terzo lettore indipendente. Nel testo vengono riportati ampi estratti dall’intervista.

istruzione o di formazione), che risultano essere in media il 26% in Italia e l'11,6% a Bolzano.

I dati particolarmente positivi che la Provincia Autonoma può esibire sono anche il frutto di un sistema di istruzione e formazione molto articolato che, nel secondo ciclo, oltre all'offerta scolastica, prevede un consistente secondo canale della IeFP e un ampio ricorso all'apprendistato non solo professionalizzante ma anche per il conseguimento di qualifiche e diplomi professionali. Qui di seguito esploriamo proprio la configurazione del secondo canale del secondo ciclo (IeFP e apprendistato), nelle sue molteplici interazioni col mondo delle piccole e medie imprese artigiane altoatesine.

■ Scenari inediti e nuove sfide

Nella conversazione, l'attenzione si è rivolta innanzitutto su alcune caratteristiche inedite del contesto che, pur segnato dalla crisi, offre anche notevoli opportunità ai giovani di oggi, almeno negli ambiti in cui operano diverse piccole e medie imprese artigiane:

credo che questo mondo non abbia mai vissuto un momento positivo come questo per i giovani. Contrariamente a quanto si pensa [...], al di là [...] della difficoltà di trovare un posto di lavoro, le opportunità che i giovani hanno oggi sono incredibili, perché i giovani hanno una conoscenza e una capacità di accedere alle conoscenze praticamente illimitata; faccio un esempio: lo scorso anno è stato quello in cui, nel nostro Paese, si è aperto il numero maggiore di piccole aziende per la produzione artigianale della birra. C'è stato un boom incredibile. Qui non esiste una scuola o un percorso di apprendistato per birrai, eppure ci sono tantissimi ragazzi che sono partiti e sono diventati artigiani della birra. Come ci sono riusciti? Attraverso internet. La conoscenza oggi è incredibilmente presente, ovunque e questi ragazzi riescono a trovare attrezzature, ricette, modalità, sistemi e leggi; con un po' di cultura di base, hanno la possibilità di creare una nuova azienda. Oggi la stessa scuola, gli stessi percorsi di apprendistato devono tenere conto di questo; altrimenti mettiamo sul mercato dei ragazzi che si trovano poi a fianco altre persone che, senza particolari corsi di studio, hanno le stesse identiche conoscenze. Il sapere non è più un predominio della scuola, ma la scuola deve essere in grado di mettere questi ragazzi nella condizione di accedere nel più breve tempo possibile al sapere. Questo credo che ci insegni qualcosa sul nuovo modo di fare apprendistato e in genere sulla cultura della formazione (Corrati).

Questa situazione interpella le realtà impegnate nella formazione dei giovani e le sfida a ripensare ai caratteri distintivi della loro offerta formativa, rispetto ai tanti luoghi in cui oggi si costruisce la conoscenza o si accede ad essa.

I percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP)

Nella Provincia di Bolzano esistono scuole professionali ben organizzate, che offrono percorsi di IeFP a tempo pieno, dove i ragazzi fanno esperienze di tirocinio e si formano per raggiungere delle qualifiche professionali. Questi percorsi sono ormai consolidati e prevedono una durata di tre anni per la qualifica, più un quarto anno per il diploma di tecnico professionale.

(i percorsi per la qualifica e il diploma professionale) sono un'esperienza ormai consolidata nel nostro territorio, che ha permesso a diversi giovani di inserirsi nel mondo del lavoro e a molte aziende di divulgare e trasferire le conoscenze del saper fare a giovani che poi, nel tempo, hanno rappresentato un'opportunità anche per gli avvicindamenti all'interno dell'azienda [...]. È un modo per imparare un mestiere, ma nello stesso tempo, per formarsi non solo sulla parte tecnica, ma anche su temi più generali; è un accrescimento molto importante per i giovani. Si tratta di un bel percorso formativo che ormai da anni è consolidato nella nostra Provincia [...]. (La formazione) ha a che fare non solo con aspetti tecnici, ma [...] anche con aspetti etici, morali, di formazione sociale di base [...]; questo è un problema proprio della nostra società. Percepriamo anche noi l'arrivo di ragazzi che oggi hanno qualche difficoltà a inserirsi in una squadra, in un gruppo. Questo è probabilmente il problema di questo periodo storico del nostro Paese e della comunità internazionale in generale, dove l'autonomia e l'individualismo hanno preso il sopravvento rispetto alla capacità di lavorare in gruppo; [...] credo che bisognerebbe integrare il percorso scolastico, rispetto a quello pratico che fanno in azienda, proprio con questi valori etici e morali; credo che questo sia un problema non solo delle scuole professionali, ma di tutti i percorsi scolastici e in generale dei giovani di oggi che spesso arrivano nelle aziende con valori e obiettivi che a volte si scontrano con la realtà dei fatti (Corrarati); il modello che abbiamo costruito in Provincia, dagli Anni '60, ha permesso di avere una buona parte dei nostri giovani che, oltre a imparare un mestiere, fanno un vero e proprio percorso formativo; [...] questo ha portato ad avere una disoccupazione giovanile nettamente al di sotto della media nazionale [...]; è un dato sicuramente legato anche al nostro sistema, che prevede più percorsi di formazione per i giovani, tra i quali questo, che è lavoro più scuola (Schwienbacher).

I percorsi di IeFP consentono ai giovani di formarsi personalmente mentre si formano professionalmente, e viceversa. Formazione e lavoro si intrecciano e cooperano nel consentire ai giovani uno sviluppo umano pieno, che comporta la maturazione di competenze tecniche e professionali ma anche di competenze culturali ed etiche, che aiutano a far fronte alle esigenze e alle sfide poste dalla società contemporanea.

La proficua collaborazione tra scuole professionali (IeFP) e imprese

La buona qualità dei percorsi di IeFP dipende anche dalla proficua collaborazione e dal dialogo che si costruiscono tra scuole professionali, da una parte, e imprese, associazioni professionali e territorio, dall'altra:

il sistema delle scuole professionali, com'è stato costruito in Alto Adige, è sempre stato un sistema molto aperto; questo secondo me è uno dei motivi per i quali ha avuto successo; è riconosciuto da imprenditori, genitori, ragazzi come un sistema che veramente funziona. La scuola è sempre stata aperta ai suggerimenti degli artigiani, ma veramente aperta; proprio chiamava noi imprenditori e anche le associazioni, per un continuo suggerimento sui percorsi o le tecnologie da adottare o da cambiare; non sono mai stati indietro. Questo nella scuola pubblica in genere non è così scontato; c'era un contatto più continuo e istituzionalizzato. Nelle commissioni d'esame ci sono sempre imprenditori, i profili professionali sono stati elaborati da noi imprenditori e portati a scuola e in base a questo sono stati fatti i piani formativi (Schwienbacher);

siamo in un rapporto di continua collaborazione con le scuole professionali, anche attraverso la presenza di alcuni esponenti artigiani in alcune commissioni d'esame; questo ci permette di interagire e di influire su quelle che possono essere le scelte strategiche e didattiche (Corrati).

La collaborazione si esprime nella condivisione che avviene in fase di progettazione dei percorsi, ma anche nella collaborazione concreta nelle varie fasi realizzative del percorso formativo, in particolare per quanto riguarda la gestione delle esperienze di tirocinio e la partecipazione di rappresentanti del mondo delle professioni alle commissioni per gli esami di qualifica.

Se il dialogo tra scuole professionali e imprese è un punto fermo, non è però un punto da dare per scontato. Va continuamente alimentato e rinnovato, come afferma Claudio Corrati nel seguente brano:

[...] in alcuni mestieri, le persone che entrano in azienda seguono un percorso didattico e formativo che non sempre è aggiornato agli ultimi standard che trovano in azienda. Qualche volta il ragazzo si trova con difficoltà a confrontare quello che vede succedere realmente in azienda e quello che magari può essere successo all'interno del percorso scolastico. Faccio un esempio: possiamo avere dei settori, come quello del legno o dell'elettromeccanica, che sono a livelli molto avanzati anche nelle scuole, altri, come il mondo dell'estetica, che lo sono meno; le parrucchiere stesse ci sottolineano che il taglio all'ultima moda è enormemente distante da quello che viene insegnato all'interno del percorso scolastico; questo è sicuramente un problema [...]. È necessario un confronto continuo e costante proprio in funzione dell'evoluzione del mercato di oggi e delle sue esigenze; c'è il rischio che, anche in maniera esagerata, programmando gli anni e [...] la didattica dei percorsi, al termine di quel percorso, si sia già in ritardo rispetto allo stato del mercato. Probabilmente si deve trovare la giusta soluzione per cui, in corso d'opera, nel mentre il ragazzo sta affrontando il suo percorso, si trovi già aggiornato sulle soluzioni che si stanno vivendo sul mercato;

perché spesso il ragazzo arriva in azienda e questa si è già adeguata nel giro di uno o due mesi alle esigenze del mercato, mentre la scuola chiaramente ancora segue il percorso condiviso e concordato e coordinato a livello didattico l'anno prima, oppure nell'ultimo accordo fatto con le parti sociali. Il confronto non deve [...] essere scandito da appuntamenti precisi, ma deve avvenire ogni volta che sul mercato appaiono esigenze diverse, attraverso le segnalazioni di noi imprenditori, che possano essere immediatamente recepite [...]. Al mondo della formazione professionale chiediamo di interagire sempre di più con il mondo reale del lavoro, in modo tale che [...] i luoghi dove si vanno a inserire questi ragazzi siano realmente quello che poi andranno a trovare il giorno dopo che hanno finito la scuola [...]. (Come aziende) possiamo segnalare le nuove esigenze di mercato, per contribuire a creare nuovi profili professionali. Proprio nel nuovo patto per l'apprendistato provinciale, uno dei temi che è emerso, non è tanto rilanciare i mestieri attuali, per vedere se tutti vogliono andare a fare il falegname o il parrucchiere o il muratore, quanto provare a cercare, nel mercato di oggi, con i nuovi artigiani digitali – possiamo chiamarli così –, quelli che sono i nuovi mestieri, le figure che oggi servono all'interno delle aziende, perché effettivamente noi manchiamo di alcune figure e abbiamo sovrabbondanza di altre. Uno dei compiti della scuola, assieme alle strutture datoriali, è di avere una visione dello sviluppo di alcune nicchie di mercato, per non rischiare di formare persone che poi non riusciranno a trovare realmente una collocazione, perché quel mercato è saturo. Se noi parliamo nuovamente della figura del falegname, è chiaro che, con il calo incredibile del numero di aziende della lavorazione del legno, finché non ci sarà un rilancio, sembra difficile pensare di mettere sul mercato, nei prossimi cinque anni, decine e decine di ragazzi che rischiano di non avere possibilità di lavoro. Questo creerebbe un problema di natura sociale: già molti di loro hanno scelto questa strada perché non si sentivano pronti per affrontare una scuola superiore; se finito quel percorso non trovano neanche un mestiere, è chiaro che ci sarebbe un disagio sociale, con tutto quello che ne consegue (Corrarati).

Inevitabilmente i processi negoziali che portano a definire i progetti formativi sono lunghi e c'è sempre uno scarto tra le esigenze del mercato e la capacità della scuola professionale di adeguare ad esse la propria offerta. Forse però, la gestione dei processi formativi potrebbe essere resa più snella. Proprio dal continuo confronto con le aziende nasce la possibilità di introdurre nell'offerta formativa, anche in corso d'opera, quegli aggiustamenti che la rendono più capace di adeguarsi alle esigenze del mondo produttivo, che fa emergere continuamente nuove figure (gli "artigiani digitali"). Questo non deve far dimenticare l'impegno formativo più generale che le scuole professionali assolvono e che, del resto, è richiesto dalle stesse imprese.

La collaborazione tra scuola e aziende, nella costruzione di percorsi di IeFP sempre più efficaci, si esprime in vari modi:

dovremmo essere più in collegamento con gli insegnanti stessi, nel senso che ogni insegnante ha il suo percorso, una sua *forma mentis*, una sua preparazione, ma qualche volta un periodo di formazione [...] dell'insegnante presso le strutture aziendali potrebbe servire all'insegnante per riuscire a riportare poi in aula le stesse emozioni, gli stessi *input*, le stesse problematiche che il ragazzo troverà in azienda. Questo potrebbe ridurre quel gap umano, sociale, etico e morale che c'è tra il percorso scolastico, che è molto definito per

grandi schemi, e il percorso aziendale dove poi questi ragazzi si ritrovano con esempi giornalieri che non sono sempre il massimo, perché i colleghi che incontrano nel posto del lavoro non sono sempre dei modelli (Corrarati);

Si fa talvolta un po' di confusione tra flessibilità e rispetto delle regole, nel senso che questi ragazzi spesso, all'interno dell'azienda, vedono che alcune regole non sono quelle definite a scuola; traducono la flessibilità che vedono in azienda come non rispetto delle regole. Bisogna insegnare ai ragazzi, già nella scuola, come la regola possa essere rispettata pur essendo flessibili; è questo che distingue l'azienda strutturata da quella non strutturata. Oggi l'azienda strutturata [...] vive la destrutturazione come una sorta di problema negativo, ma è anche vero che la capacità di un'azienda di adeguarsi immediatamente ai cambiamenti, proprio perché destrutturata, la rende più veloce e qualche volta più avanti rispetto alle realtà che sono fortemente strutturate (Corrarati).

Le imprese artigiane potrebbero offrire ai docenti delle scuole professionali (non solo a quelli delle aree tecnico-professionali ma anche a quelli che lavorano sugli assi culturali) la possibilità di periodi di contatto diretto con i processi e l'aria che si respira all'interno delle aziende. Questo consentirebbe di valorizzare meglio il lavoro come risorsa per l'apprendimento anche nei contesti scolastici e formativi. Le aziende artigiane, ad esempio, possono rappresentare oggi un contesto particolarmente adatto agli scenari del cambiamento, che richiedono strutture più leggere e flessibili.

La sfida principale dei percorsi di IeFP rimane comunque quella culturale: far vivere il lavoro come luogo di costruzione della conoscenza che contribuisce anche a educare il pensiero:

si tratta di trasmettere che il lavoro è cultura; di consolidare le competenze di rapportarsi, quelle primarie: non è perché non vado più a scuola che devo smettere di imparare meglio a scrivere, a leggere, a utilizzare l'informatica. In tutto questo la scuola professionale può dare una bella spinta ai ragazzi e alle ragazze [...]. Al lavoro si impara, lì lo imparano; nella scuola è importante passare il messaggio che quello è un apprendimento, che anche mentre lavori apprendi [...]. È vero che non possiamo caricare troppo la scuola di contenuti che non può trattare, però penso che la vera sfida, che forse è poi anche la sfida della scuola, è di formare dei ragazzi che sanno pensare, che sanno leggere e capire quello che leggono; questo credo che sia la sfida della formazione in quanto tale (Schwienbacher).

Se il lavoro viene visto come cultura, anche la formazione si arricchisce e può essere vista come qualcosa che non è sganciato dal fare. D'altra parte, se la formazione non è più "solo" scuola, anche il lavoro può essere finalmente visto non più come "solo" lavoro, ma come attività umana integrale, che coinvolge tutte le dimensioni della persona e contribuisce alla sua crescita (cfr. Tacconi, 2015).

La formazione duale in apprendistato

La formazione duale, nel contesto dell'apprendistato, è sentita come la via ideale per imparare certi mestieri artigianali e dunque, per gli imprenditori altoatesini, sarebbe il percorso da preferire:

la formazione del ragazzo in azienda è un grossissimo impegno per l'imprenditore e per l'artigiano, ma anche per gli operatori di altri settori, come la gastronomia. Questo significa che tale impegno andrebbe riconosciuto in maniera forte e, secondo noi, non è ancora riconosciuto abbastanza. È vero che ci sono delle agevolazioni contributive e retributive, però, se fosse solo una questione economica, non ne varrebbe la pena; ne vale la pena perché molti mestieri si imparano meglio così che non in una scuola a tempo pieno. Molte nostre imprese preferiscono avere il ragazzo giovane che fa anche uno o due giorni di scuola o dei blocchi di qualche settimana, per le materie teoriche, ma che impara il mestiere in azienda. Diciamo che quelli che escono da una scuola a tempo pieno devono essere poi formati ulteriormente per qualche periodo, neanche troppo breve, soprattutto se si tratta di attività molto complesse, come sempre avviene nell'artigianato, nella meccanica, nella falegnameria, dove si deve veramente imparare a fare bene le cose. La formazione duale, che è l'apprendistato, è la formazione preferita dai nostri artigiani (Schwienbacher)

L'apprendistato consente, meglio di altri percorsi, di imparare un mestiere. Il problema è assumere (da parte dell'azienda) e riconoscere (da parte della società) l'impegno formativo che comporta l'accompagnamento degli apprendisti nel loro percorso formativo:

il processo di inserimento è in mano all'artigiano stesso, al titolare dell'azienda. Esistono figure di tutor, che in realtà non sono molto presenti nell'arco della giornata, in azienda; il ragazzo è completamente nelle mani dell'azienda o dell'imprenditore; per la media di dipendenti che hanno le aziende in Alto Adige, che non supera il numero di quattro, è chiaro che il ragazzo o la ragazza che si introduce all'interno di una piccola azienda è come se si introducesse in una famiglia: va seguito, va istruito e aiutato e questo ha un impatto a volte non secondario sui costi dell'azienda, che in questo periodo va ad incidere sulla scelta di prendere o no un apprendista (Corrarati).

Nelle imprese artigianali, il ruolo di tutor aziendale è spesso svolto direttamente dai titolari. La crisi rende difficile investire in formazione. È questo uno dei motivi per cui, anche nella Provincia di Bolzano, il numero degli apprendisti è in calo, mentre è in crescita quello dei giovani che si iscrivono ai percorsi formativi a tempo pieno (scuola e IeFP):

c'è una premessa da fare, che forse va anche a dare un giudizio sull'attuale sistema e su quello che dovrebbe essere il futuro. La crisi economica ha costretto soprattutto le piccole aziende ad [...] essere molto immediate nelle risposte alle domande del mercato. Non essendo particolarmente strutturate, è chiaro che chiunque, all'interno dell'azienda, deve essere immediatamente produttivo. Questo – è una sorta di autocritica che faccio come im-

prenditore – ci porta a non avere sempre il tempo, all'interno dell'azienda, per insegnare un mestiere ai ragazzi. Significa che spesso questi ragazzi li vorremmo già produttivi, già operativi, perché non c'è il tempo di affiancarli, cosa che invece, nelle grandi aziende, per vari motivi, non solo strutturali, è più fattibile; lì si riesce ad affiancarli a chi può trasmettere loro l'esperienza dei sistemi operativi, che si aggiunge a quello che loro sostanzialmente già imparano a livello scolastico. È chiaro quindi che, allo stato attuale, avere una scuola che sia molto completa e sia poi in grado di fornire alle imprese dei ragazzi ben formati è importante [...]. Ecco uno dei motivi per cui, negli ultimi anni, la disoccupazione nella nostra Provincia è rimasta molto bassa, ma l'apprendistato ha avuto un forte calo, e non solo perché molti giovani hanno deciso di andare in scuole di tipo scientifico o di altra natura, spinti con molta probabilità dagli stessi genitori che vorrebbero dal figlio soluzioni diverse dalla scuola professionale, ma anche per il fatto che molte tipologie di aziende, non tutte, si trovano un po' impacciate nell'avere un giovane che, per vari motivi, determinati anche dalla corretta tutela che dobbiamo dare alla salute e alla sicurezza del giovane e dal fatto che alcuni lavori non possono essere eseguiti da persone inesperte, trovano questa presenza un po' difficile da gestire. Quindi bisogna ragionare su come questi ragazzi possano essere inseriti nel mondo del lavoro, ma anche su come, nelle piccole imprese, si possa riscoprire [...] la possibilità e la ricchezza di insegnare un mestiere (Corrarati).

Accogliere un giovane, che significa facilitargli l'inserimento in un contesto lavorativo, accompagnarlo nel suo percorso di apprendimento e di avvicinamento a un mestiere, regalargli tempo ed energie, non è semplice. Richiede una forte assunzione di responsabilità da parte delle aziende ma anche della società nel suo insieme.

Perché l'apprendistato riesca, è decisiva la cooperazione tra la componente aziendale e la componente scolastica, ma anche quella familiare e educativa in senso più generale, per lo sviluppo di solide competenze di base:

gli stessi artigiani imprenditori che magari che sono partiti con una base culturale un po' debole, perché finite le medie si sono messi a fare l'artigiano, hanno capito e chiedono loro stessi che la formazione a scuola sia di consolidamento delle competenze di base. Molti lamentano che gli apprendisti sanno troppo poco la seconda lingua o la matematica come logica o sono deboli nel saper leggere e capire, nel saper esprimersi; sono queste le competenze di base, ma anche il saper essere puntuali, ordinati, il saper lavorare in autonomia ecc.; in artigianato, tutto questo è importantissimo; nel tempo il ragazzo deve imparare a lavorare in autonomia, non sempre guidato. [...] Dopo cinque o sei anni, l'apprendista dovrebbe essere uno che può sostituire il titolare in un lavoro complesso; questa è una richiesta forte, che sento già da tempo, una richiesta alla scuola che probabilmente carica quest'ultima anche di compiti che dovrebbero arrivare dalla famiglia, dall'educazione in genere (Schwienbacher);

le mancanze o le carenze scientifiche, che spesso portano poi alla scelta dell'apprendistato, la difficoltà di consultare un manuale, il saper fare privo sapere, sono poi le mancanze che riscontriamo negli artigiani di oggi. Il mercato oggi chiede un artigiano che non sappia fare solo dei prodotti di qualità, ma che sappia anche vendere in una forma qualitativamente alta, che li sappia proporre, presentare, che abbia la capacità di gestire la parte documentale ecc. [...] Per cui gli apprendisti di oggi, che potranno diventare gli artigiani di domani,

devono trovare questa integrazione e colmare il gap negativo sulle materie scientifiche; aggiungerei poi anche molti usano la tecnologia moderna, i telefonini, ma non hanno conoscenze base sull'informatica, per cui hanno grossissime difficoltà nella gestione dei programmi del computer [...]. Sarebbe poi opportuno che tutto quello che è incombenza legislativa, obbligatoria per legge, in carico alle aziende nel momento in cui assumono un dipendente, potesse essere svolto già nella scuola. Mi spiego meglio: questi ragazzi, che svolgono un percorso formativo, dovrebbero ricevere tutta una serie di altre formazioni e informazioni che sono specifiche del dipendente [...] neoassunto. Parlo di corsi sulla sicurezza sul lavoro, sull'igiene alimentare, sulla gestione delle conoscenze legate alle questioni legislative, dalla privacy ad altri temi, che poi invece risultano essere dei carichi, delle formazioni aggiuntive, che le aziende devono dare obbligatoriamente ai ragazzi e ai lavoratori e che spesso danno in modalità a bassa qualità. Se noi già riuscissimo a creare questo percorso iniziale, avremmo un'ottima opportunità. C'è da dire che, nella parte altoatesina e in modo particolare nella cultura di madrelingua tedesca, si è cercato anche di fare in modo che gli anni di apprendistato potessero proseguire con un'integrazione didattica su materie anche scientifiche, che portasse al diploma, tanto da poter poi accedere anche ai percorsi universitari. Questo vuol dire che uno potrebbe nascere facendo il carrozziere e poi magari diventare un designer dei colori per un settore che è l'auto-motica. Quindi si parte dal saper fare per arrivare al sapere, questo è ciò che le aziende si aspettano (Corrarati).

Si richiede un dialogo tra scuola e impresa, per dividersi i compiti. Ma non è che lo sviluppo delle competenze di base sia compito esclusivo della scuola e quello delle competenze tecnico-professionali sia territorio esclusivo delle aziende. Propriamente non si tratta di divisione di compiti ma di cooperazione. Se uno dei problemi della formazione a scuola è quello di inserire anche componenti professionalizzanti, uno dei problemi della formazione in azienda, ad esempio, è quello di riuscire a contribuire anche allo sviluppo di competenze di base, che consentano all'apprendista di apprendere anche da solo; l'apprendista deve infatti diventare capace di cercare le informazioni che gli servono, di leggere autonomamente un manuale di istruzioni, di leggere o scrivere una commessa di lavoro e dedurne i compiti, di gestire la contabilità, di presentare ad altri il proprio lavoro ecc. E tutto questo richiede solide competenze di base.

L'apprendistato poi, così come si è sviluppato nelle aree geografiche germanofone, ha alle spalle una sorta di codificazione del mestiere, per cui, ad esempio, aprire una produzione di birra significa acquisire innanzitutto il titolo di maestro birraio. Se non hai il titolo, non puoi aprire l'attività e, per averlo, devi fare un percorso adeguato. Alle spalle della tradizione dell'apprendistato ci sono le corporazioni di arti e mestieri e antiche tradizioni. In Italia, la maggior parte delle figure professionali non sono particolarmente regolamentate, manca ancora un repertorio nazionale delle varie figure. Questo non significa che, ad esempio, chi ha fondato le nuove aziende che producono birra di cui parlavamo sopra, non sia capace, anzi, spesso è più che capace, però in Italia il rischio è che il concetto di mestiere, che sta alla base dell'apprendistato, sia eccessivamente destrutturato. Le scuole invece

hanno bisogno di profili professionali relativamente stabili, mentre oggi alcuni profili si modificano costantemente. Per questo è necessario il dialogo tra scuola e azienda, ma tutto questo significa anche che diventa molto difficile progettare la quota di formazione riservata ai percorsi scolastici, che per loro natura comportano una certa strutturazione, l'assunzione di docenti stabili ecc..

L'apprendistato riformato

L'apprendistato recentemente riformato, nel pacchetto del Jobs Act, che apre la possibilità di fare non soltanto percorsi di qualifica ma anche percorsi di istruzione secondaria di secondo grado, va nel senso indicato anche dalle migliori esperienze altoatesine ma presenta anche qualche problema. Vediamo di che cosa si tratta:

le famiglie tendevano a vedere questo tipo di percorso scolastico come una sorta di terza scelta o di sconfitta morale all'interno della famiglia, perché non erano riuscite a mandare il ragazzo in una scuola superiore che poi li avrebbe proiettati in un percorso di natura universitaria; in questo modo invece si hanno tre *chance* uguali, tre opportunità uguali. Questo significa che sul mercato del lavoro il ragazzo che, a quattordici anni, non ha ancora le idee ben chiare può iniziare con qualsiasi tipo di scelta, ma sapendo che comunque, in qualsiasi momento, può arrivare all'obiettivo finale, che può essere anche quello di una laurea specifica in materie tecniche, ma partendo anche solo dal saper fare l'elettricista (Corrarati);

il fatto di portare allo stesso livello l'apprendistato significa che tu puoi iniziare una formazione ma, se vuoi, anche allungarla, specializzarla e andare oltre per raggiungere un diploma di maturità e andare a studiare all'università. Questo è importante, perché è la reputazione stessa dell'apprendistato che cambia; l'apprendista non è più quello che non è riuscito ad andare a scuola. Non so se conoscete Martino Gamper, che ormai è un designer di primissimo livello, che lavora a Milano e a Londra; lui si vanta di aver iniziato come apprendista; finito l'apprendistato, ha fatto il suo percorso dell'accademia di designer [...] (Schwienbacher).

La scommessa del duale si gioca sulla possibilità di elevare la dignità di questo percorso, ma non mancheranno anche i problemi. Attualmente, l'apprendista passa quattro giorni della settimana in azienda e uno a scuola. Nel nuovo assetto, soprattutto se la componente scolastica non è il corso di IeFP ma un percorso di istruzione superiore che si conclude con il diploma di maturità, il *setting* organizzativo dovrà necessariamente mutare: si tratterà di fare due o al massimo tre giorni in azienda e almeno due giorni a scuola. Per le aziende gestire una situazione di questo tipo potrebbe essere difficile:

circa due mesi e mezzo fa, il Ministro Poletti alle associazioni di categoria, ha detto: "Io modifico il sistema, ma poi ci saranno tutte queste aziende che prendono i giovani? Adesso mi avete chiesto di introdurre questo sistema, ma poi le aziende prenderanno i giovani".

Questa è una grande domanda, parlando delle piccole aziende, non sempre strutturate; il fatto di avere in azienda una persona in maniera discontinua, che non si collega all'organizzazione continua del lavoro, per i piccoli è sicuramente un problema. Forse sarebbe meglio averlo per un certo periodo e poi essere coscienti di non averlo per un altro. Questo è un tema, ma [...] l'apprendistato è per [...] sua natura un momento in cui uno apprende. La fase di apprendimento, spesso, non riesce ad essere sviluppata adeguatamente all'interno delle aziende, perché il tempo oggi necessario e utile per poter accompagnare questo apprendimento viene meno. Questo è il problema da risolvere anche attraverso i rapporti con le parti sociali, [...] le contrattazioni, perché poi il problema si scontra con le regole, le tutele, i costi, che a questo punto incidono in maniera non marginale sulle aziende. Per cui, questo inserimento nelle aziende deve essere in qualche modo facilitato. Ricordo che tantissimi anni fa esisteva il capomastro che prendeva il ragazzo sotto di sé, gli insegnava mano a mano le varie mansioni e poi piano piano decideva quando il ragazzo era capace di fare il mestiere da solo. Questo periodo di affiancamento era un periodo bellissimo, dove si imparavano anche valori umani, etici, morali; il capomastro era una sorta di tutor che lo portava, gli dava in qualche modo delle regole di vita, svolgeva una sorta di ruolo paterno. Oggi questo non esiste più, per cui effettivamente questa è una grande sfida. Dobbiamo stare molto attenti a non creare solo la regola di come facilitare in qualche modo questo nuovo metodo duale, senza pensare poi al metodo e alla gestione di questo sistema. Altrimenti c'è il rischio che la legge venga fatta, la regola ci sia, ma le porte delle aziende non si aprano; allora si che a perdere sarebbe l'intero sistema (Corrarati)

è giusto tener conto del fatto che il formatore dell'apprendista è principalmente l'azienda; il ruolo della scuola va reso compatibile con gli orari dell'azienda. Noi qui abbiamo sempre discussioni: c'è l'organizzazione a blocchi che prevede dieci settimane continue e che didatticamente è migliore per i ragazzi, perché l'organizzazione di un giorno alla settimana a scuola e il resto in azienda porta a vivere la scuola come una pausa dal lavoro. Per cui il tempo a scuola va reso compatibile con i ritmi dell'azienda, però rendiamoci anche conto che le nostre piccole imprese sono tante e spesso hanno uno, due o tre apprendisti e lì dobbiamo fare per forza insieme; non è come in una ditta che ha dieci, venti persone, è più grande, organizzata e forma i suoi quando le serve e nei tempi che servono. Ecco perché ci vuole un dialogo continuo; dobbiamo renderci conto che anche il ragazzo ha i suoi tempi; se vogliamo una persona che, dopo tre, quattro o cinque anni, sia formata bene, ci dobbiamo rendere conto che sono ragazzi di quattordici o quindici anni, con i loro ritmi che vanno rispettati (Schwienbacher)

Far vivere l'esperienza del lavoro come contesto di apprendimento, può aiutare i giovani a vivere la scuola come lavoro e come impegno. Per le piccole imprese, sarà necessario il ruolo delle associazioni che possano garantire la gestione della quota di formazione in capo alle aziende che ciascuna singola impresa farebbe fatica a gestire autonomamente. Il rischio è che ci siano poche aziende disponibili a investire in formazione, che le aziende si chiudano a questa opportunità oppure che si aprano tenendo però il ragazzo ai margini dei processi di lavoro, perché tanto rimane solo due giorni, mentre la scuola pensa che il ragazzo vada in azienda a imparare. Il rischio è di creare un *setting* formativo potenzialmente di grandissimo valore, che però viene usato male. La scuola lo usa male, l'azienda lo usa male e alla fine ad essere danneggiata è proprio la persona, l'apprendista.

rischiamo di creare una sorta di parcheggio aziendale, dove si inserisce il giovane che carichiamo di una mole di informazioni e nozioni teoriche, ma senza consentirgli di essere realmente e giornalmente presente nella produttività aziendale e quindi nella scelta delle strategie o di quelle che possono essere alcune lavorazioni. [...] Non in tutti i settori però è così: ci sono delle attività che sono continuative e ripetitive, come quelle della cura della persona o certe lavorazioni, dove effettivamente il ragazzo o la ragazza che si affianca in due giorni riesce ad apprendere pur non inserendosi nel sistema; mentre ci sono altre attività, come certe lavorazioni metalmeccaniche o di tipo manifatturiero o edile, in cui è difficile avere il ragazzo solo per pochi giorni, soprattutto quando si lavora all'esterno, parzializzando il suo apprendimento per via dell'alternanza (Corrarati)

Il modello riformato accoglie degli apprendisti relativamente giovani, mentre l'età media degli apprendisti oggi è abbastanza elevata; se l'apprendistato intreccia il lavoro con i percorsi dell'obbligo, avremo dei quindicenni in apprendistato. Ci sono tanti problemi che restano da affrontare sia sul piano normativo, sia su quello dell'organizzazione dell'apprendimento. L'apprendistato rappresenta una grande potenzialità, però richiede un dialogo continuo tra le parti, le aziende, gli insegnanti ecc.. La questione di fondo rimane anche qui quella di accettare che il lavoro sia un luogo di apprendimento, sia cultura, non "solo lavoro". Si ritiene che la scuola sia importante perché ci si insegna Dante. Dante è importantissimo, gli strumenti linguistici che la scuola fornisce sono importanti, però anche il lavoro lo è. Le fonti di conoscenza si fanno plurali, la conoscenza attinge al sapere documentale ma anche ai contatti e alle relazioni che si costruiscono sul posto di lavoro o attraverso il lavoro.

La responsabilità formativa delle aziende

Ancora una volta risulta importante sottolineare la responsabilità formativa delle aziende. In Alto Adige si sta pensando di introdurre la prassi, diffusa in ambito tedesco, secondo la quale avere degli apprendisti è considerato socialmente come una specie di marchio di qualità per l'azienda:

il patto locale sull'apprendistato prevede di stimolare l'ingresso di questi ragazzi all'interno delle aziende con una e vera propria visibilità che dia orgoglio all'azienda, tale per cui essa possa fregiarsi di essere nelle condizioni di avere un progetto, un sistema per accogliere gli apprendisti nelle aziende. Con le scuole professionali e la Provincia, abbiamo attivato questo patto che prevede addirittura l'applicazione di una calcomania all'esterno dell'azienda e che dia un segnale forte e immediato di come in quell'azienda si stia mettendo il giovane nelle condizione di apprendere bene [...]. Molti datori di lavoro però sono impreparati a questo. Dobbiamo lavorare molto e far sì che i datori di lavoro sappiano non solo accogliere i ragazzi ma anche gestirli. Oggi spesso il datore di lavoro è un ex-dipendente che ha messo in piedi una sua azienda e che, a sua volta, ha un percorso culturale e sociale di crescita personale che magari non raggiunge altissimi livelli, per cui gestisce il giovane

come uno degli altri dipendenti, trattandolo, anche solo comunicativamente parlando, con sistemi un po' datati. O il ragazzo capisce subito e entra in *feeling*, altrimenti rischia di avere un trauma; soprattutto i ragazzi di oggi, che anche per via dei sistemi di *social network*, hanno poca dimestichezza nel rapporto personale, tendono più a usare sistemi di altro genere, l'sms, il messaggio, la mail, per parlare con le persone, ma non riescono più ad avere questo rapporto umano, faccia a faccia. Si creano perciò delle debolezze, soprattutto quando hanno a che fare con datori di lavoro forti, molto pratici e in qualche caso anche burberi; rischiamo che questi ragazzi e queste ragazze si spaventino, si demotivino e abbandonino scoraggiati (Corrarati).

Un aspetto molto importante è la qualità formativa che le aziende dovrebbero maturare. Nelle piccole imprese si tratta spesso delle qualità formative dello stesso datore di lavoro o di un formatore aziendale. Spesso si riscontra una certa difficoltà a comunicare con i giovani, che non sono disinteressati, ma hanno modalità diverse di entrare in relazione, magari riescono a scrivere, ma non riescono, ad esempio, a essere assertivi di fronte a un datore di lavoro che li tratta un po' burberamente e pensano di essere odiati da quest'ultimo; in realtà si tratta di normali rapporti. Questo significa sviluppare nei responsabili delle imprese competenze di *coaching*; sarebbe utile proporre alle aziende specifici programmi di formazione in questo senso. A volte basta solo un'assunzione di consapevolezza a questo riguardo.

La questione della validazione e della certificazione delle competenze acquisite in contesti informali

I testimoni interpellati sottolineano anche l'importanza che la riforma dell'apprendistato si inserisca in un sistema capace di favorire la valorizzazione, il riconoscimento e la certificazione delle competenze acquisite in contesti informali:

la cultura italiana [...] ha visto sempre come risultato finale della scuola il raggiungimento di un titolo di studio, cioè di un pezzo di carta; [...] l'ottenimento del pezzo di carta, del titolo che uno si fregiava di avere, da quello di geometra a quello di dottore, era realmente l'obiettivo finale, mentre il contenuto poteva essere anche secondario. Oggi il mercato invece chiede persone che abbiano contenuto, ma è anche chiaro che tale contenuto deve andare incontro alle esigenze di un mercato che chiede altresì una certificazione di questo contenuto attraverso la gestione di un documento, l'attestazione finale di un percorso [...]. In Italia, ma anche nel resto d'Europa, [...] sta diminuendo il valore della qualifica intesa come documento e stanno emergendo le competenze. Da quello che è il titolo di studio, dovrebbe emergere il risultato finale, la competenza. Cosa possiamo fare? Sicuramente possiamo lavorare moltissimo per fare in modo che questa competenza venga in qualche modo certificata o per lo meno consolidata sempre di più nel rapporto scuola-lavoro (Corrarati).

Un sistema formativo efficace e articolato consente di porre l'accento sulle competenze che il soggetto sviluppa, nei percorsi formativi ma anche nei percorsi

e nelle esperienze lavorative. È questa la condizione essenziale per sviluppare anche l'apprendistato in una prospettiva di apprendimento lungo tutto il corso della vita.

L'orientamento

Talvolta gli allievi dei percorsi di IeFP e gli apprendisti sono vittime di una specie di selezione in negativo: per debolezze non mie, ma del contesto scuola, non riesco a procedere, mi rimandano, l'orientatore, il consulente o la famiglia non sanno aiutarmi, vengo bocciato, dopo aver provato ad andare avanti, ripieghi e vai all'IeFP o fai l'apprendista. Un percorso di questo tipo non esprime alcun progetto di vita. Per questo è importante puntare sull'orientamento che, sia nei percorsi di IeFP sia nei percorsi duali, in apprendistato, crei le condizioni perché l'acquisizione di un mestiere rientri in un progetto di vita (e diventi *Buruf*, appunto, non solo *job*):

che l'apprendistato non sia una scelta ma un rimedio, è vero soprattutto in città; la società urbana ha particolari aspettative per quanto riguarda la scuola. Eppure, anche la formazione in un'impresa di artigiani o in gastronomia richiede intelligenza, richiede tante qualità, ma soprattutto dà sbocchi e possibilità di lavoro, molto di più di una scuola generalista [...] (Schwienbacher);

molti di questi ragazzi arrivano all'apprendistato come se si trattasse di una terza scelta, anche se qui parliamo di una Provincia in cui le culture sono differenti e l'approccio a questo tipo di scelte è differente [...]. Molti ragazzi hanno provato a fare altri percorsi scolastici, non ce l'hanno fatta, per cui trovano questa via, ma la scelta non sempre è motivata dalla voglia di diventare carrozziere, falegname o parrucchiere; spesso è motivata dall'esigenza di fare qualcosa perché comunque è l'ultima *chance* [...]. Dunque questa motivazione dobbiamo stimolarla noi, facendo capire a questi ragazzi e ragazze che hanno una prospettiva e un futuro in queste aziende. Diversi di questi, a metà percorso o per lo meno a conclusione del percorso, tendono ad aprire una loro attività, a vedere come fare qualcosa per conto loro è quasi meglio che farlo all'interno di un'azienda. Il ricambio del lavoratore autonomo delle piccole aziende avviene anche a partire da questo stimolo e molti di questi ragazzi partono con l'umiltà di fare l'apprendista, ma hanno l'obiettivo di diventare imprenditori e imprenditrici (Corrati);

analizzando il metodo, le regole, i sistemi, c'è il rischio di guardare ai ragazzi semplicemente come a soggetti da spostare all'interno di questi sistemi e di guardare agli imprenditori come persone aperte a questo inserimento; ai ragazzi va dato un ruolo più importante, quello di sapere realmente qual è la loro strada; questo è il vero problema! Dobbiamo cercare di fare in modo che si lavori moltissimo sull'orientamento. Fino a quindici, vent'anni fa, l'indirizzo era automatico, determinato dagli *status symbol*, [...] dai voti e da quello che diceva il genitore, a casa. Oggi parte di questi indirizzi sono determinati dai genitori che si affidano ancora alla scuola, che cercano di valorizzare il ragazzo, ma che non sempre riescono a conoscere il figlio in maniera approfondita; tendono a pensare che questo ragazzo sia più

dotato a far qualcosa piuttosto che altro. Oggi rischiamo di creare tanti bellissimi sistemi, ma a monte dimentichiamo che il vero lavoro che dobbiamo fare è sul capitale umano. Non si tratta solo di creare l'apprendistato, la formazione professionale, le scuole superiori, l'università; a monte, si tratta di riuscire ad aiutare questi ragazzi a non perdere tempo nel passare da un percorso all'altro. Altrimenti uno rischia di fare un certo percorso, di perdere del tempo, perché non riesce a superarlo, di entrare in un'altra struttura come ripiego e anche lì di non riuscire a trovare un vero indirizzo e di ritrovarsi poi a ventisei, ventisette anni, senza un posto di lavoro, affidato o alla creatività o alla tragedia personale [...]; ho una nipote che ha frequentato a Firenze una scuola artistica per la lavorazione della pelle e del cuoio, una scuola famosa, che dovrebbe essere leader nel permettere a chi esce da là di avere un'opportunità nel campo del *made in Italy*. Non è riuscita a inserirsi nell'ambiente di lavoro, oggi passa a un altro percorso e sta facendo la formazione da estetista, provando a reinventarsi; stiamo parlando di una ragazza di vent'anni, che adesso si rimette in gioco. C'è qualcosa a monte che non ha funzionato. Dobbiamo stare attenti non solo a creare un tavolo pieno di offerte, ma anche a capire i ragazzi, quali cose vorrebbero scegliere; i giovani per noi sono il vero capitale (Corrarati).

Il processo di orientamento è cruciale, ma per orientarsi bisogna fare esperienze. Anche un percorso che non funziona può essere un'esperienza utile. Il problema è supportare adeguatamente le transizioni. A volte l'esperienza diretta del lavoro assume una particolare importanza nello scoprire ciò che si vuole fare. Ai giovani è perciò importante offrire la possibilità di vivere molteplici esperienze, altrimenti hanno solo l'esperienza dello studio a scuola. Poi il processo di orientamento può allargare la visione di quello che un soggetto vuole diventare, ma deve anche mettere nel giusto rapporto le sue possibilità e i suoi desideri; le possibilità sono anche le risorse di una volontà di investimento che un soggetto intende dedicare a uno scopo. L'orientatore ma anche il formatore in azienda sono chiamati a diventare un po' il coach dei giovani in formazione.

Verso un meticciamiento dei modelli

Il modello altoatesino, pur con i problemi e le difficoltà a cui i nostri testimoni hanno fatto riferimento, sembra essere complessivamente efficace anche perché ha cercato una sua configurazione assumendo e adattando elementi propri di diversi contesti culturali. È il vantaggio delle zone di confine, che possono diventare luoghi di molteplici incontri e positive contaminazioni. Anche per il resto del Paese è importante fare attenzione a non assumere acriticamente modelli sviluppati entro differenti contesti e condizioni:

credo che l'Alto Adige abbia vissuto un'esperienza particolare proprio perché si sono incontrate due culture. L'artigianato (io parlo in questo caso per l'artigianato) italiano è sempre stato sempre molto competente e apprezzato anche all'estero. Noi sappiamo che l'artigianato italiano è un marchio di qualità all'estero e che il modello tedesco ha le sue rigidità, perché

per i mestieri prevede che al primo anno si impari questo e poi al secondo quest'altro e così via al terzo e al quarto. Qui dove all'inizio si voleva fare una fotocopia del modello germanico, pian piano le due culture hanno creato un modello proprio. [...] Sicuramente quello tedesco ha delle rigidità, mentre la nostra fusione di culture, legislazioni e sensibilità diverse ha portato a un modello di formazione duale più flessibile, probabilmente più consono ai tempi attuali, dove non si impara solo il mestiere, ma si imparano anche le competenze trasversali che possono entrare in questo mestiere. Anche se il falegname entra in crisi perché c'è l'IKEA, adesso può imparare a fare altro, trovare delle alternative. Anche questo, inconsapevolmente, è stato un arricchimento che adesso può fare la differenza (Schwienbacher);

in questa Provincia si sta proseguendo sulla strada dell'apprendistato; nel resto dell'Italia bisognerà capire se questa via sarà realmente adottata e portata avanti. La sfida è vedere l'apprendistato come la prima parte della formazione di una persona che cerca di inserirsi nel mondo del lavoro, non la conclusione di essa. L'apprendista non può finire la sua formazione in quel tot. di anni che dura il suo percorso, deve mantenere una certa continuità formativa; [...] la sua formazione non può avvenire solo attraverso quei tre anni di esperienza e poi bloccarsi; altrimenti avremo ragazzi di venticinque o ventisei anni che entrerebbero a tutti gli effetti nel mondo del lavoro privi di conoscenze di base, cosa che li porrebbe molto in difficoltà all'interno di un'azienda che deve crescere e ha dunque bisogno di collaboratori istruiti, preparati, capaci di autogestirsi, capaci di preparare in maniera autonoma certe cose e anche di diventare le imprenditrici e gli imprenditori di cui il mercato ha un'esigenza elevatissima. Dovremmo cercare di stimolare tutto il sistema, perché questa diventi veramente la visione. Non vorrei che stessimo [...] semplicemente plasmando un modello che proviene dal mondo tedesco, che ha un'esperienza lunghissima in questo ambito, che ci limitassimo a importarlo, in prima battuta nel nord della nostra penisola e in maniera particolare in Alto Adige e poi nel resto del Paese; adesso che è stato in qualche modo esportato, è arrivato sui tavoli di Roma. Se andiamo a vedere in Germania, stanno già cambiando, modificando, stanno discutendo. Non vorrei quindi che noi stessimo cercando di vedere se funziona un metodo che in realtà potrebbe essere già superato; dobbiamo essere molto attenti a non consolidare l'adozione di questo metodo come assoluta, altrimenti saremmo di nuovo indietro di dieci anni rispetto al resto del mercato (Corrati).

Il sistema duale, che in Alto Adige può contare su una documentata esperienza, può funzionare se viene visto nel quadro della società della conoscenza che promuove l'apprendimento e la formazione lungo tutto il corso della vita, ma anche dentro un sistema articolato e flessibile, in cui la formazione non è centrata su profili troppo specifici, ma su famiglie professionali ampie, che consentono di gestire meglio i cambiamenti che sono sempre più veloci.

In sintesi, a partire dall'esperienza delle imprese artigiane dell'Alto Adige, possiamo dire che i principali tratti qualificanti del duale che già esiste e funziona sembrano essere i seguenti:

- un sistema formativo articolato, aperto e flessibile, con scuole, percorsi di IeFP, apprendistato, formazione continua ecc.;
- una forte collaborazione tra scuole e imprese nella costruzione dell'offerta formativa, ma anche nella realizzazione della stessa (gestione dei tirocini, partecipazione alle commissioni di esame...);

- una cultura che vede nel lavoro una risorsa per l'apprendimento e nella formazione una risorsa per elevare la qualità del lavoro;
- un diffuso senso di responsabilità sociale da parte delle imprese, che si fanno vanto di contribuire alla formazione delle nuove generazioni e che, magari insieme, sanno diventare sempre più accoglienti nei confronti dei giovani e delle loro esigenze di crescita;
- un sistema di orientamento che sa riconoscere le competenze e guidare i giovani a costruire un progetto di vita (*Beruf*) e a cogliere le opportunità che, anche nello scenario attuale, si aprono;
- la disponibilità ad interrogarsi continuamente e a imparare dalle esperienze migliori degli altri.