

Fondazione  
*per la*  
Scuola

# LA VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA DUALE NELLA IeFP

---

Linee di sviluppo del sistema nazionale

CON IL SOSTEGNO DI



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

IN COLLABORAZIONE CON





# Indice

<b>PREFAZIONE</b> .....	5
<i>L. Albert, Presidente Fondazione per la Scuola</i>	
CAPITOLO 1	
<b>I nodi e il potenziale del sistema nazionale di leFP</b> .....	9
<i>P. Vacchina, Presidente FORMA e L. Albert, Presidente Fondazione per la Scuola</i>	
CAPITOLO 2	
<b>La via italiana al sistema duale: risultati e criticità</b> .....	17
<i>L. Bobba, Presidente Terzjus, Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale</i>	
CAPITOLO 3	
<b>Costruire una solida alleanza con il territorio</b> .....	21
<i>C. Poggio, Vice Presidente Piazza dei Mestieri e M. Muzzarelli, Direttore Nazionale ENGIM</i>	
CAPITOLO 4	
<b>La valutazione dell'esperienza duale nella leFP</b> .....	25
<i>D. Marini, Professore di Sociologia dei processi economici - Università di Padova</i>	
CAPITOLO 5	
<b>Proposte operative per lo sviluppo del sistema nazionale di leFP duale</b> .....	29
<i>a cura di D. Fea - M. Penna - R. Vicini, DTM srl</i>	



# Prefazione

Ludovico Albert

PRESIDENTE FONDAZIONE PER LA SCUOLA

La portata della sfida del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (**#NEXTGENERATIONITALIA**) richiede a tutti, soprattutto a chi come noi opera nel campo dell'educazione, di farsi carico in prima persona di azioni di miglioramento del proprio operare che sappiano rispondere all'esigenza di guardare al futuro del Paese e delle prossime generazioni.

In questa prospettiva, Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo, in collaborazione con FORMA (l'Associazione nazionale degli enti di formazione professionale che vedono nella formazione dei giovani lavoratori del futuro la mission principale delle proprie azioni) ha scelto di prendere le mosse dalle sollecitazioni generali del PNRR sotto riportate per avanzare un insieme di proposte operative sul tema della formazione e dell'apprendistato duale:

*“La formazione e il miglioramento delle competenze, in particolare quelle digitali, tecniche e scientifiche, miglioreranno la mobilità dei lavoratori e forniranno loro le capacità di raccogliere le future sfide del mercato del lavoro. Si prevede, inoltre, l'introduzione di una riforma organica e integrata in materia di politiche attive e formazione, nonché misure specifiche per favorire l'occupazione giovanile, attraverso l'apprendistato duale (che unisce formazione e lavoro) e il servizio civile universale.*

**[Missione 5 Inclusione e Coesione]**

*Promuovere l'acquisizione di nuove competenze da parte delle nuove generazioni: favorire il matching tra il sistema di istruzione e formazione e il mercato del lavoro, mediante il rafforzamento del “Sistema Duale” e dell'istituto dell'apprendistato, e il potenziamento del “Servizio Civile Universale” per i giovani tra i 18 e i 28 anni.*

**[Missione 5 Politiche per il lavoro – Obiettivi generali]**

*Per promuovere l'occupazione dei giovani e l'acquisizione di nuove competenze tecniche e trasversali, saranno potenziati il sistema duale e l'istituto dell'apprendistato, in un'ottica di matching tra istruzione e formazione e lavoro (Investimento "Sistema Duale").*

**[Missione 5 Politiche per il lavoro]**

Nell'ambito delle politiche per il lavoro, il PNRR riconosce al sistema duale e all'apprendistato formativo un ruolo chiave per la formazione dei giovani e per il loro inserimento lavorativo.

Fondazione per la Scuola, in collaborazione con Forma, ha realizzato una ricerca qualitativa per approfondire gli effetti dell'applicazione e dell'entrata a regime del sistema duale avviato nel 2016: un'indagine condotta su tutto il territorio nazionale per analizzare i risultati della sperimentazione "Bobba", ma soprattutto per individuare proposte e indicazioni che ne rafforzino il radicamento e la diffusione nella prospettiva di sviluppo indicata dal PNRR. Il report della Ricerca è in corso di stampa e sarà pubblicato in autunno per i tipi de Il Mulino.

Il passaggio da "Istituzioni Formative" ad "Agenti per la persona e per il lavoro" è l'asse intorno a cui ruota il salto culturale e organizzativo richiesto al sistema degli enti della formazione professionale. Un cambiamento che si fonda sull'effettiva personalizzazione dei percorsi, finalizzati e valutati certamente in relazione ai saperi e alle competenze certificate dalle qualifiche e dai diplomi professionali, ma anche in funzione del successo nell'accompagnamento all'inserimento lavorativo. Il sistema duale può essere, come in altri Paesi europei, l'ambito in cui effettivamente le fasi della formazione in aula e dell'apprendistato formativo si realizzano in un percorso progettato congiuntamente da chi ha le responsabilità della formazione e chi quelle dell'assunzione, a partire dalle reali condizioni e aspettative dei ragazzi presi in carico.

Realizzare questa prospettiva significa per gli enti di formazione professionale assumere un nuovo ruolo di snodo territoriale tra le imprese, le persone, le istituzioni e gli attori sociali del territorio, affinché le persone possano fruire di un sistema di apprendimento lungo tutto l'arco della vita, al di là dell'età anagrafica. Infatti, non esiste più un tempo per la formazione distinto e separato in modo netto dal tempo del lavoro. Un percorso tra l'altro auspicato dalle raccomandazioni che la Commissione Europea ha elaborato per la nascita di un modello Europeo di VET, nel quale la formazione assume un ruolo molto rilevante nella risposta resiliente delle persone nell'arco della propria vita ai continui cambiamenti del mercato del lavoro.

In questo documento ci si propone di rileggere le risultanze della ricerca sul sistema della formazione duale alla luce dei modelli europei e attraverso la lente e le indicazioni del PNRR. Una riflessione in cui il sistema duale e l'apprendistato assumono un ruolo innovativo per l'accompagnamento delle nuove generazioni verso il lavoro.

***Una riflessione offerta ai decisori politici che hanno la responsabilità di attuare la "Riforma 1.1: Politiche attive del lavoro e formazione" prevista dal PNRR (Misura 5C1.1 "Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione") affinché possano imprimere quell'impulso allo sviluppo e alla stabilità che è necessario per rendere il "duale" misura strutturale a livello nazionale, a sostegno della ripresa, soprattutto nelle aree che presentano maggiori difficoltà.***

***A tal fine abbiamo dedicato la sezione conclusiva del quaderno ai suggerimenti operativi che a nostro parere dovrebbero stare alla base di un nuovo Accordo Stato, Regioni e Province autonome, con lo stesso spirito di costruzione comune***

*che ha dato vita nel settembre 2015 all'Accordo della sperimentazione "Bobba" e che ha dimostrato come sistema formativo e imprese possano e debbano operare insieme per poter innovare e crescere.*

Quanto previsto nel PNRR, se collegato in modo organico con ciò che è già oggi stanziato dalle diverse fonti finanziarie e normative, determina un orizzonte di prospettiva quinquennale e una dimensione anche quantitativa tale da permettere di consolidare effettivamente anche nel nostro Paese un sistema duale di formazione e di accesso al lavoro.

Diventa realistico l'obiettivo di 60mila allievi/anno nel sistema di Istruzione e Formazione Professionale Duale. Un risultato di grande rilevanza che permetterebbe al Paese di disporre finalmente, almeno in embrione, di un nuovo percorso formativo di accesso alla vita adulta e al lavoro adeguato alle sfide strategiche poste dal PNRR, oltre che ai bisogni dei nostri giovani in maggiore difficoltà.

La ricerca ha messo in evidenza la necessità di assicurare al sistema la presenza di alcune condizioni operative:

1. una dimensione effettivamente nazionale, con la presenza dell'offerta, secondo modalità e tempi programmati, in tutte le Regioni (da qui l'esigenza dell'Accordo Stato-Regioni);
2. la personalizzazione dei percorsi: superamento del gruppo classe, autonomia e flessibilità nella definizione degli insegnamenti, quote di apprendimento in situazione lavorativa, riconoscimento pieno del ruolo del tutor aziendale, centralità dei servizi di tutoraggio, di placement/accompagnamento e di validazione e certificazione delle competenze;
3. la programmazione dell'offerta regionale, unitaria e complementare con quella scolastica, che abbia respiro almeno triennale e che sappia valorizzare le eccellenze;
4. la previsione a livello curriculare dello sviluppo delle soft skills;
5. l'inquadramento nel sistema duale dell'impresa formativa e delle Academy;
6. un quadro metodologico unitario per il finanziamento dell'offerta di leFP, legato alla persona e ai diversi servizi di cui essa può godere e funzionale al riconoscimento sia del servizio erogato (quota "a processo"), sia della qualità formativa e delle performance anche in termini occupazionali delle Istituzioni formative (quota "a risultato");
7. la predisposizione di un'offerta formativa organica e completa della filiera professionalizzante;
8. la semplificazione dello strumento dell'"apprendistato duale" per renderlo più appetibile sia ai giovani, sia alle PMI;
9. il potenziamento della rete degli operatori, con il sostegno agli investimenti e al riorientamento delle Istituzioni e delle imprese formative, soprattutto nelle Regioni in cui la loro presenza è oggi più carente.



# I nodi e il potenziale del sistema nazionale di leFP

Paola Vacchina

PRESIDENTE FORMA

Ludovico Albert

PRESIDENTE FONDAZIONE PER LA SCUOLA

Già nel 2019<sup>1</sup> FORMA (Associazione Nazionale degli Enti di Formazione Professionale) e CENFOP (Coordinamento Enti Nazionali per la Formazione e l'Orientamento Professionale) descrivevano con sintesi esemplare la condizione dell'offerta di leFP a livello nazionale:

*“È ormai riconosciuto che l'Istruzione e Formazione Professionale (leFP) sia un sistema utile a contrastare la dispersione scolastica e a favorire l'occupazione giovanile. Inoltre, è stata confermata la natura inclusiva dei percorsi e la tendenza alla verticalizzazione anche se, per ora, quest'ultima rimane limitata all'aumento dei percorsi quadriennali.*

*Accanto a questi elementi che si possono considerare punti di forza, si devono richiamare altri aspetti – e non sono pochi – che sono ancora di forte criticità.*

*Il primo di questi è la “disomogeneità”. Almeno tre sono gli aspetti di questa disomogeneità. La disomogeneità, innanzitutto, geografica dei percorsi formativi che dà vita a un quadro che, come afferma il Censis (2018) è troppo differenziato a livello regionale, incapace di offrire pari opportunità a tutti. La seconda è temporale: una disomogeneità che crea destabilizzazione anche nei soggetti operanti per il mancato allineamento temporale nell'inizio dei percorsi formativi rispetto a quello scolastico in molte regioni italiane.*

*La terza permane nei meccanismi di finanziamento: pur essendo intervenuti negli ultimi anni importanti cambiamenti che hanno contribuito a rilanciare un'offerta almeno ricorrente, le erogazioni rimangono instabili e non accenna a risolversi il problema dell'assenza di una visione unitaria dei costi della leFP, che sconta la difficoltà a definire costi standard validi sul territorio nazionale...”.*

<sup>1</sup> Un sistema di leFP tra punti di forza e di criticità, 14.05.2019.

In tal senso si parla spesso di leopardizzazione dell'offerta formativa. Le forti differenze dipendono dalle peculiari condizioni di operatività definite dalle scelte che nel tempo ciascuna Regione ha adottato, attraverso l'esercizio (o il non-esercizio, in alcuni casi) della competenza esclusiva in materia a essa assegnata dalla Costituzione, nonché dal rispetto o meno dei livelli essenziali delle prestazioni fissati quale condizione di omogeneità a livello nazionale. La Costituzione attribuisce allo Stato la competenza

di dettare principi e regole di unitarietà anche per il sistema di Istruzione e Formazione Professionale. Le inadempienze delle Regioni, lasciate negli anni crescere dal mancato controllo statale spiegano come il grado di incoerenza tra i sistemi regionali e i principi di unitarietà stabiliti a livello nazionale sia molto elevato<sup>2</sup>. Le differenze sono evidenti soprattutto rispetto al numero e alla tipologia di allievi iscritti, alle risorse impiegate, alle regole utilizzate e ai risultati (numero di giovani qualificati o inseriti nel lavoro).

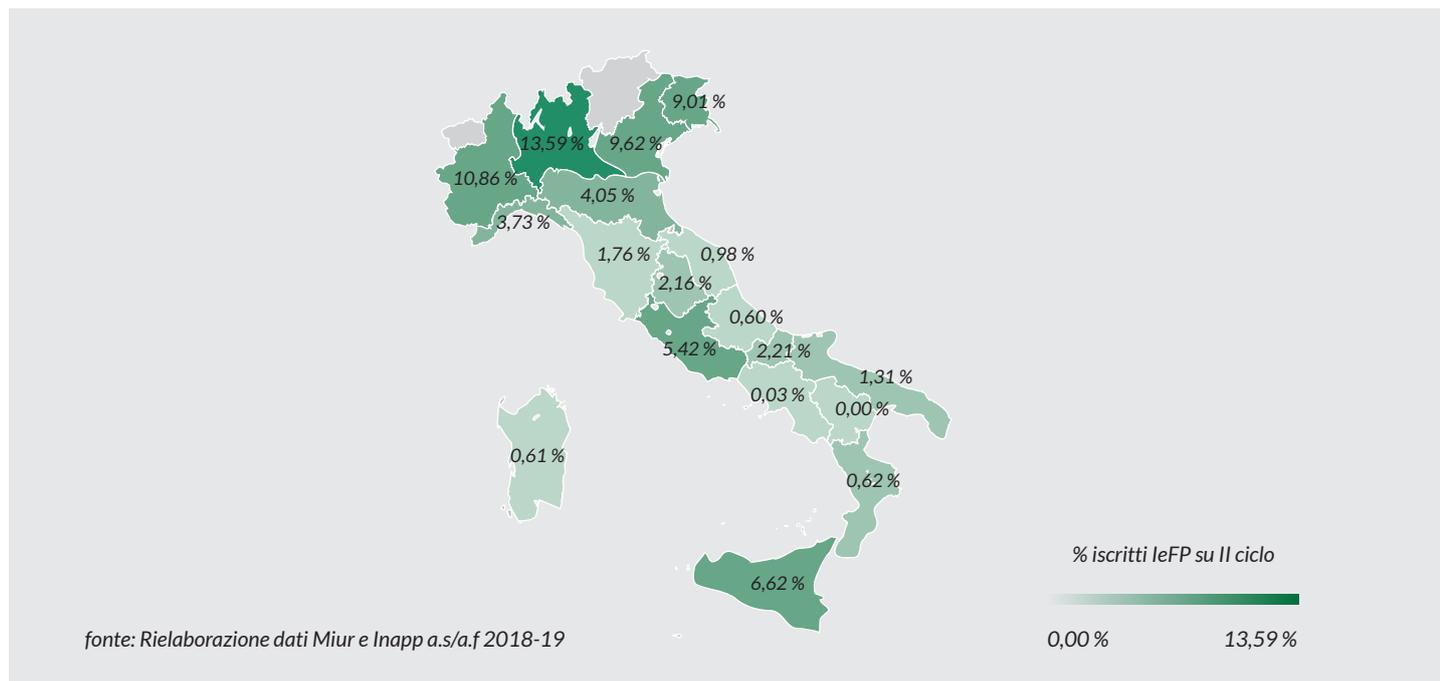
### **Isritti a percorsi di leFP nell'a.f. 2018-19 su totale iscritti al II ciclo di istruzione**

	ISCRITTI leFP	ISCRITTI II CICLO
<b>Lombardia</b>	51.981	382.472
<b>Piemonte</b>	19.054	175.526
<b>Veneto</b>	19.615	203.908
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	4.449	49.378
<b>Sicilia</b>	16.318	246.418
<b>Lazio</b>	13.499	249.016
<b>Emilia Romagna</b>	7.744	191.315
<b>Liguria</b>	2.285	61.302
<b>Molise</b>	308	13.912
<b>Umbria</b>	834	38.606
<b>Toscana</b>	2.949	167.329
<b>Puglia</b>	2.742	209.676
<b>Marche</b>	696	71.327
<b>Calabria</b>	612	98.337
<b>Sardegna</b>	453	74.819
<b>Abruzzo</b>	344	56.986
<b>Campania</b>	106	315.284
<b>Basilicata</b>	0	29.971

fonte: Rielaborazione dati anno 2018-19 - Inapp (istituzioni formative) e Miur (II ciclo - escluse PA Trento e Bolzano e VdA)

<sup>2</sup> Si veda, al riguardo, il prezioso contributo del prof Giulio M. Salerno, L'istruzione e formazione professionale tra regionalismo e unitarietà. Una prima analisi, Rubbettino, 2019.

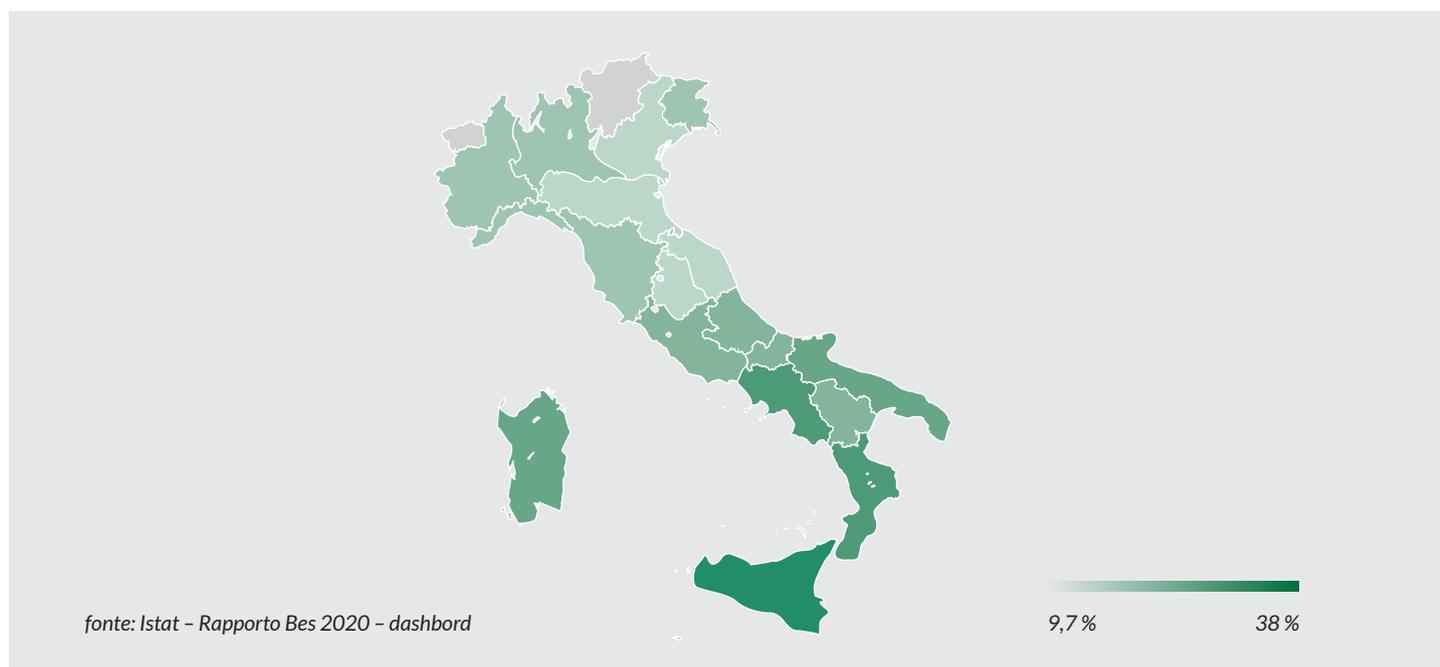
## Percentuale Iscritti leFP su totale Iscritti II ciclo a.f. 2018-2019



La leopardizzazione – ma per alcune situazioni, stante la radicalità delle differenze, si potrebbe anche dire la balcanizzazione – della leFP coincide con le disuguaglianze economiche proprie del nostro Paese. La formazione professionale è più sporadica e fragile nelle zone più svantaggiate, dove il tessuto

produttivo appare più in difficoltà, dove il sistema di istruzione sconta risultati quantitativi e qualitativi peggiori, dove la dispersione scolastica è più acuta, dove quattro giovani su dieci sono NEET: un circuito perfettamente vizioso.

## Percentuale di NEET sul totale della popolazione di giovani compresi fra 15-29 anni



**Iscritti leFP sul totale 15-29enni e tasso di dispersione formativa (valori percentuali)**

	% ISCRITTI IEFP SU II CICLO	DISPERSIONE 2019 EUROSTAT
<b>Lombardia</b>	13,59%	10,10%
<b>Piemonte</b>	10,86%	10,80%
<b>Veneto</b>	9,62%	6,80%
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	9,01%	8,40%
<b>Sicilia</b>	6,62%	22,40%
<b>Lazio</b>	5,42%	12,00%
<b>Emilia Romagna</b>	4,05%	11,30%
<b>Liguria</b>	3,73%	8,60%
<b>Molise</b>	2,21%	11,00%
<b>Umbria</b>	2,16%	9,50%
<b>Toscana</b>	1,76%	10,40%
<b>Puglia</b>	1,31%	17,90%
<b>Marche</b>	0,98%	8,70%
<b>Calabria</b>	0,62%	19,00%
<b>Sardegna</b>	0,61%	17,80%
<b>Abruzzo</b>	0,60%	9,80%
<b>Campania</b>	0,03%	17,30%
<b>Basilicata</b>	0,00%	11,80%

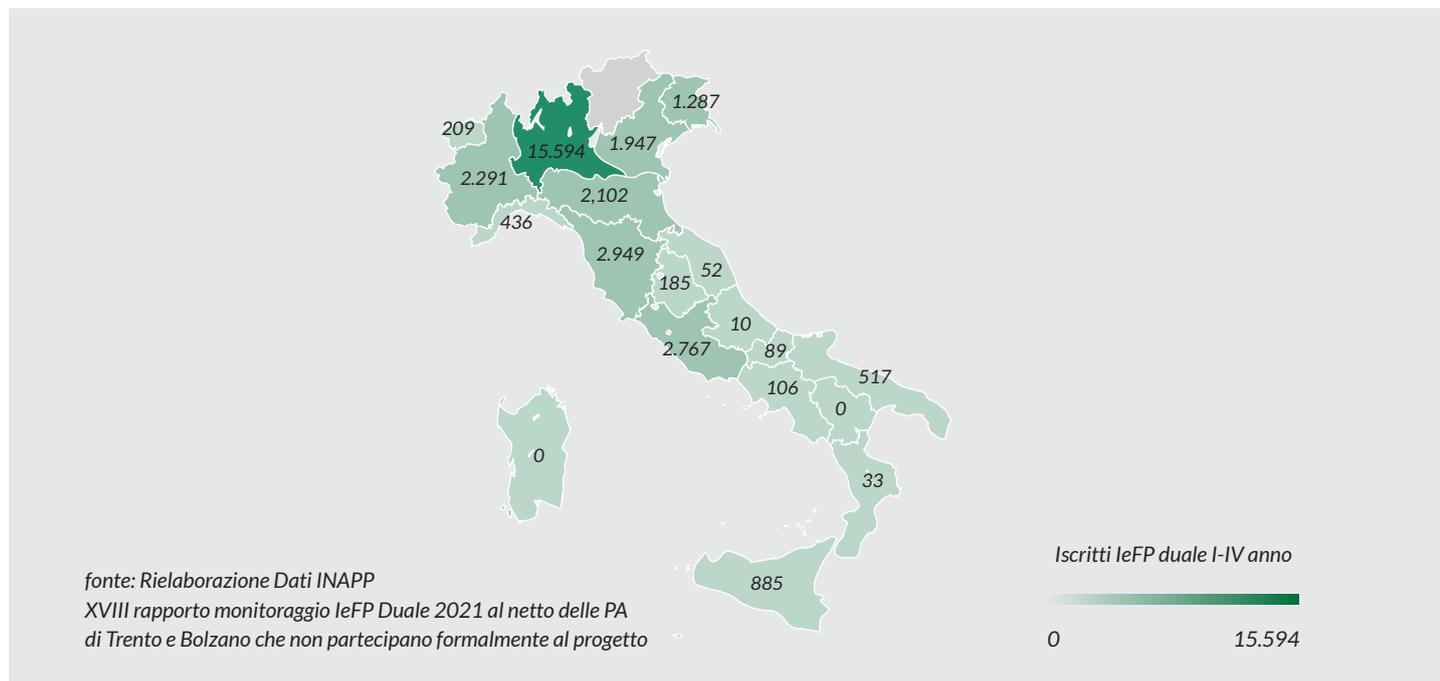
fonte: Rielaborazione dati Miur e Inapp a.s/a.f 2018-19 - Eurostat 2019<sup>3</sup>

In definitiva, si osserva un parallelismo fra i dati relativi alla distribuzione territoriale dei NEET e al basso tasso di occupazione giovanile, da un lato, e i dati relativi alla distribuzione degli iscritti nei percorsi di leFP presso le istituzioni formative, alla incidenza percentuale di questi sul totale iscritti al II ciclo e all'alto tasso di dispersione scolastica dall'altro.

Tale situazione si riflette in maniera analoga nel sistema leFP duale, per quanto concerne i trend sia di iscrizione, sia di distribuzione territoriale. Nell'anno formativo 2018-2019 gli iscritti alla leFP duale sono stati complessivamente 31.459, il 21,8% del totale degli iscritti ai percorsi di leFP. La distribuzione territoriale evidenzia la concentrazione in alcune regioni quali Lombardia, Toscana, Lazio, Piemonte, Emilia Romagna e Veneto.

<sup>3</sup> Miur - Focus "Principali dati della scuola - Avvio Anno Scolastico 2018/2019"; Inapp - XVIII Rapporto di monitoraggio del sistema di Istruzione e Formazione Professionale e dei percorsi in Duale nella leFP a.f. 2018-19; Eurostat - dati 2019

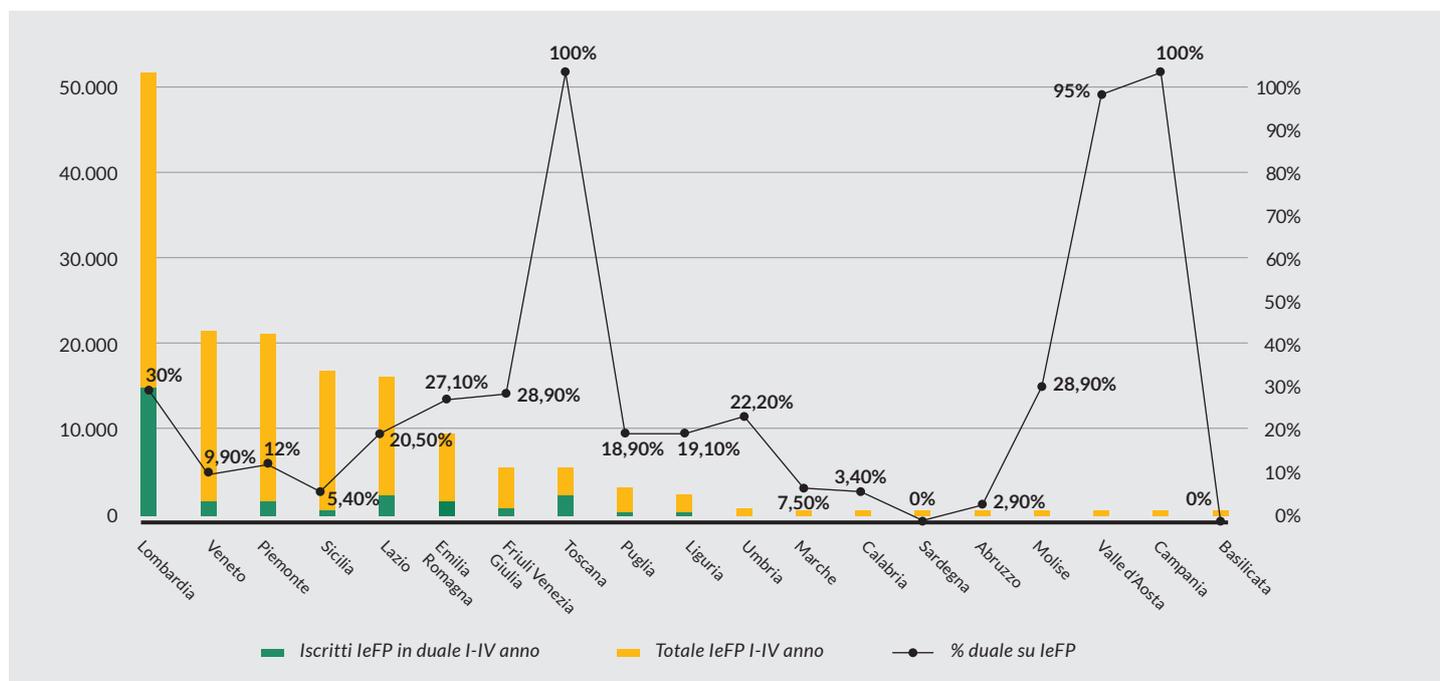
## Distribuzione territoriale Iscritti leFP duale / I-V anno - a.f. 2018-2019



Alcune regioni (Abruzzo, Calabria, Sicilia, Sardegna, Marche e Veneto) finanziano quasi esclusivamente percorsi di leFP ordinaria, mentre in altre i percorsi

vengono realizzati esclusivamente in duale (Toscana e Campania) o quasi (Valle d'Aosta).

## Percentuale iscritti a percorsi di leFP in duale su iscritti totali - a.f. 2018-2019

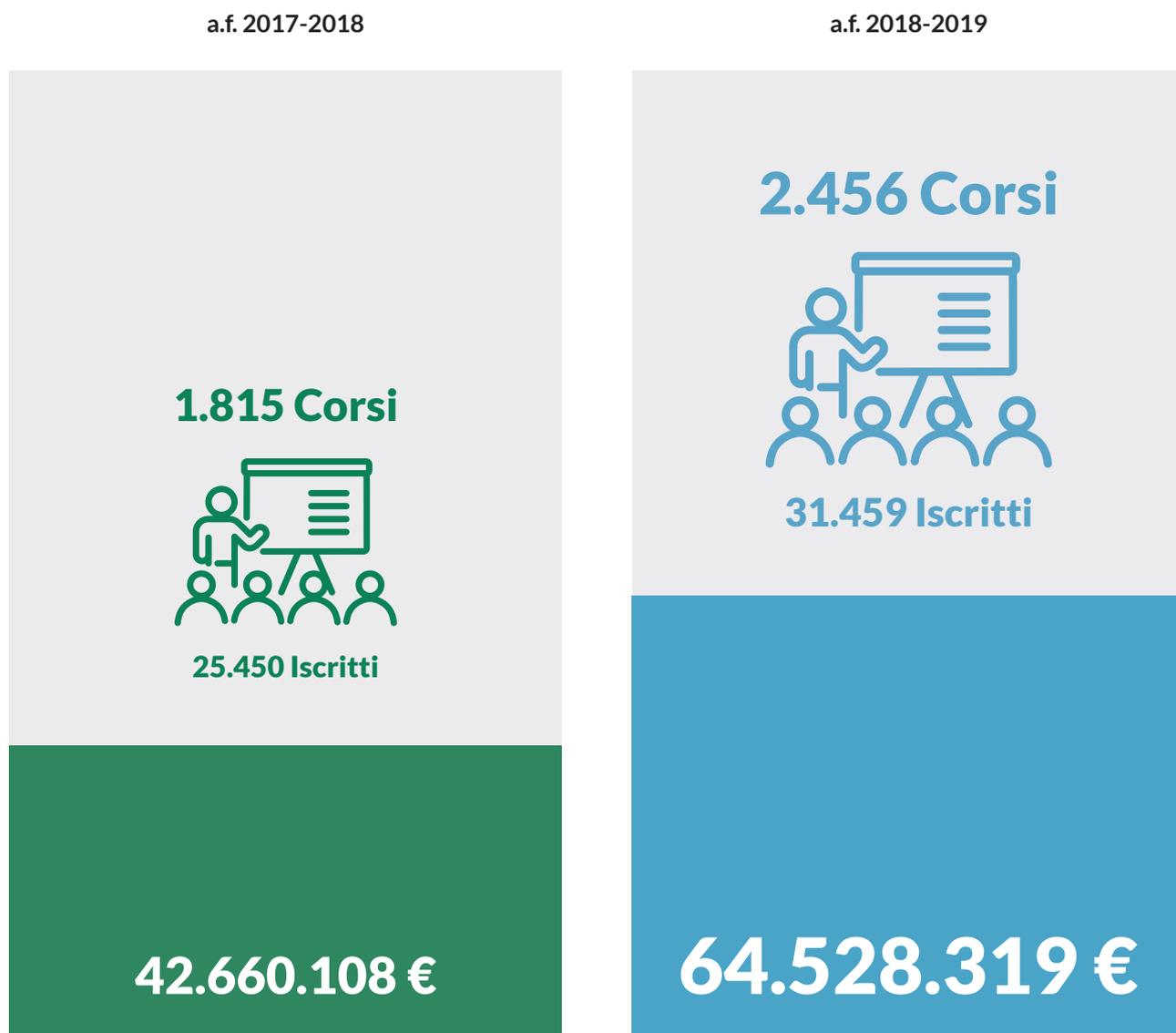


fonte: Rielaborazione Dati INAPP - XVIII rapporto monitoraggio leFP Duale 2021

I numeri dei percorsi di leFP duale registrano un positivo trend di crescita: i qualificati rappresentano il 78% degli iscritti al III e al IV anno (un risultato migliore dei percorsi di leFP ordinaria).

Anche grazie al crescente investimento delle Regioni a sostegno dei percorsi di leFP duale, si è assistito alla diffusione del modello duale in termini di allievi iscritti (passati da 25.450 nell'a.f. 2017-2018 a 31.459 nell'a.f. 2018-2019).

### **Evoluzione dei percorsi leFP duale dell'a.f. 2017-2018 al a.f. 2018-2019**



Risorse erogate per i percorsi leFP in Duale

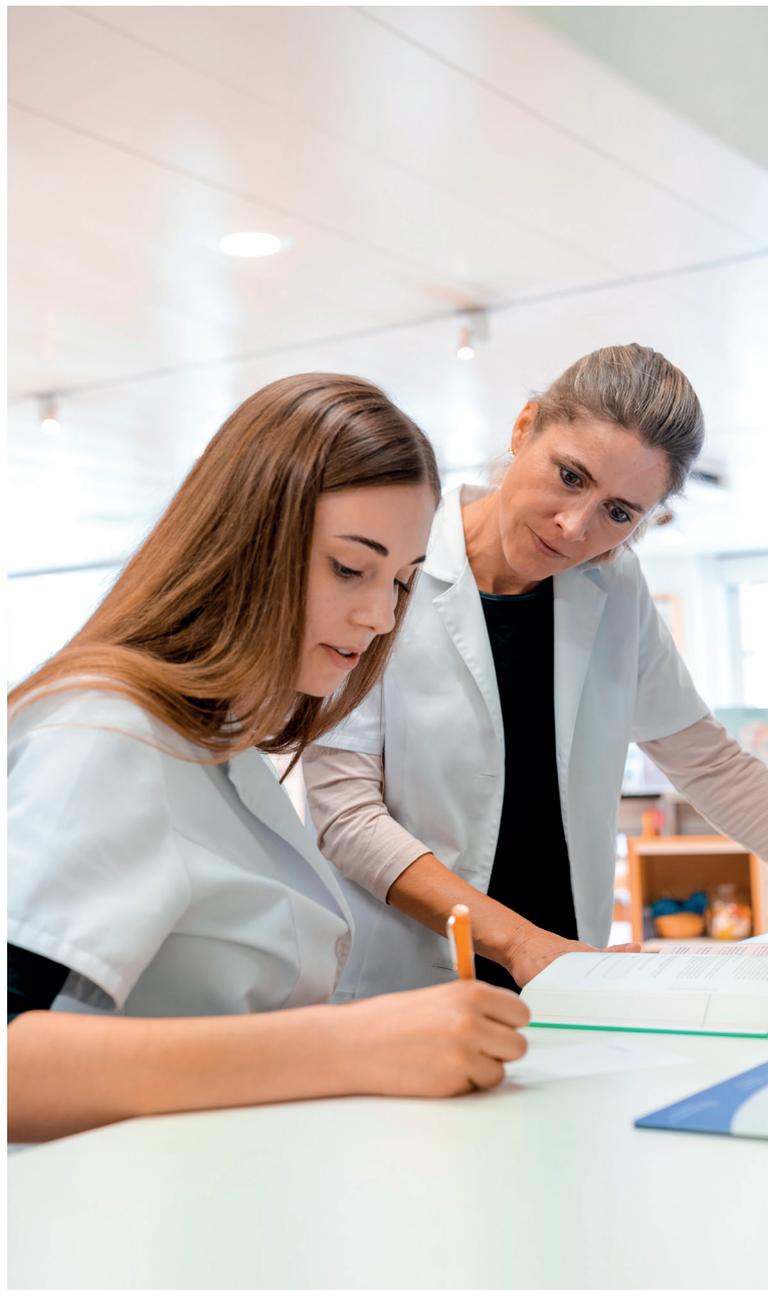
fonte: Rielaborazione Dati INAPP - XVIII rapporto monitoraggio leFP Duale 2021

*Nell'a.f. 2018-19 gli iscritti alla leFP in duale, I-IV anno, sono pari a 31.459 allievi con un incremento del 23,6% rispetto all'anno precedente (per il 2019-20 è previsto un ulteriore incremento del 20,3%).*

*I dati del rapporto di monitoraggio INAPP 2021 segnalano che, nel 2018, le Regioni hanno impegnato per i percorsi di leFP in duale un importo complessivo pari a 131.722.959 euro, oltre 77 milioni dei quali finanziati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.*

*Le risorse previste dal PNRR per il rafforzamento del sistema duale e dell'istituto dell'apprendistato sono pari a €600.000.000 (Investimento 1.4<sup>4</sup>) per cinque anni.*

*Se queste risorse (€120.000.000/anno) si sommano a quelle stanziato per via ordinaria dal MLPS (c.a €125.000.000/anno per i percorsi di leFP in duale, cui si aggiungano ulteriori risorse per decontribuzioni per i Centri di eccellenza, per i tutor aziendali, per il placement) e alle risorse messe in campo dalle Regioni (per lo più con l'utilizzo del FSE), la dotazione complessiva a disposizione raddoppia e conseguentemente anche il numero di giovani formati (con rilevanti ricadute sull'impatto occupazionale).*



<sup>4</sup> PNRR – “Investimento 1.4: Sistema Duale

Il progetto, che dispone di un ammontare complessivo di 600 milioni di euro, ha l'obiettivo di rafforzare il sistema duale, al fine di rendere i sistemi di istruzione e formazione più in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro, nonché di promuovere l'occupabilità dei giovani e l'acquisizione di nuove competenze (approccio “learning on the job”), soprattutto nelle aree più marginali e periferiche. Questo intervento, promosso nel più ampio contesto del Piano Nazionale Nuove Competenze, mira a favorire l'introduzione e lo sviluppo di corsi di formazione che rispondano alle esigenze delle imprese e del tessuto produttivo locale, riducendo così il mismatch tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e i programmi formativi del sistema di istruzione e formazione.

Le risorse saranno erogate dalle Regioni, principalmente sulla base del numero degli studenti iscritti nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale, rilevato dall'Inapp sulla scorta del monitoraggio effettuato dalle Regioni e Province Autonome, in linea di continuità con quanto viene annualmente ripartito in base a norme di legge per le formazioni professionali.”



# La via italiana al sistema duale: risultati e criticità

Luigi Bobba

PRESIDENTE TERZJUS, OSSERVATORIO DI DIRITTO DEL TERZO SETTORE,  
DELLA FILANTROPIA E DELL'IMPRESA SOCIALE

Un primo bilancio della sperimentazione dei percorsi di leFP “duale” non può non tener conto di quali fossero le attese iniziali e soprattutto di quali obiettivi si volesse centrare.

Innanzitutto, vi era la volontà esplicita di abbattere il muro che separava nettamente scuola e impresa. Si voleva affermare anche un principio pedagogico, ovvero che l'apprendimento non avviene esclusivamente mediante l'acquisizione di conoscenze astratte, ma con una continua interazione tra riflessione e pratica, studio e lavoro. Un cambiamento particolarmente urgente nella scuola italiana che ha visto progressivamente crescere la separazione di queste dimensioni.

Lo sviluppo del duale in leFP, la diffusione dell'alternanza scuola lavoro, la nascita degli ITS hanno segnato un cambio di stagione. Ma il percorso non è affatto compiuto.

In secondo luogo, si mirava ad avere percorsi di leFP che comprendessero ordinariamente l'opzione del

duale nelle diverse forme definite dal decreto interministeriale del gennaio 2016. Il fatto che più di 300 centri di formazione professionale (CFP) abbiano sviluppato l'apprendimento duale per circa 25.000 allievi, ci dice che, compatibilmente con le risorse messe a disposizione, il sistema, seppur in forme alquanto differenziate, ha risposto positivamente. Oggi i ragazzi che frequentano corsi in forma duale sono più del 15% del totale di quelli coinvolti nell'offerta della leFP. Le Regioni, prima della stabilizzazione delle risorse (avvenuta come vedremo solo con la legge di bilancio 2018), hanno puntato a realizzare prioritariamente, in forma duale, il quarto anno, ovvero il percorso post qualifica che consente il conseguimento del diploma di tecnico professionale. Tale scelta è stata altresì motivata dal fatto che le aziende preferiscono assumere in contratto di apprendistato giovani che possibilmente abbiano compiuto o stiano per compiere 18 anni. D'altra parte, questa era anche una delle tre priorità indicate nei protocolli d'intesa sottoscritti dalle Regioni con il Ministero del Lavoro.

A tal proposito, invece, occorre evidenziare che la messa in campo di attività formative modulari, in grado di rimettere nel circuito formativo giovani NEET, è stata poco praticata dalle Regioni; segno evidente che il recupero di giovani che hanno lasciato precocemente la scuola, magari anche senza conseguire il diploma dell'obbligo, richiede risorse appropriate al fine di ottenere risultati significativi. Circa la scelta delle tre vie diverse con cui realizzare l'apprendimento duale, i CFP hanno privilegiato l'alternanza rafforzata, a discapito dell'impresa formativa simulata e soprattutto dell'apprendistato.

Sicuramente questa via presentava maggiore continuità con l'esperienza pregressa degli stage aziendali, che erano da tempo parte integrante dei percorsi formativi di leFP, a partire dal secondo anno. L'alternanza rafforzata richiedeva certo un tempo di formazione in azienda alquanto aumentato, ma il modello già sperimentato degli stage rendeva più agevole il percorso.

L'impresa formativa simulata – scelta da molte Regioni – corrispondeva a una pratica diffusa in non pochi CFP, ovvero quella della didattica laboratoriale, sulla quale veniva incardinato il nuovo percorso duale. Certamente se, anziché limitarsi all'impresa formativa simulata, i CFP – come in parte è avvenuto – avessero dato luogo ad un'impresa formativa vera e propria, si sarebbe determinato un salto di qualità nel modo di apprendere per i ragazzi. Ma le diverse regolamentazioni regionali e l'assenza di una chiara normativa nazionale hanno scoraggiato e ostacolato anche coloro che avrebbero voluto creare un ambiente formativo con un'impresa realmente funzionante.

Infine, la via della stipula di contratti di apprendistato di primo livello. Si è già osservato che nel 2015 erano ridotti al lumicino. La sperimentazione li ha riportati in vita con una crescita percentuale significativa, ma con numeri assoluti modesti pari, a secon-

da degli anni, a circa 10/12.000. Pesano nella scelta di questa opzione, certamente più impegnativa, almeno tre fattori: la necessità di aver rapporti solidi con le aziende del territorio e di avere la capacità e le professionalità necessarie per seguire un inserimento – quello del giovane apprendista – che sposta il baricentro del luogo di apprendimento dall'aula scolastica all'impresa produttiva; secondo, vi è una consolidata resistenza delle imprese a farsi carico dell'accompagnamento in azienda di giovani ancora minorenni; infine, per le aziende, l'utilizzo dell'apprendistato professionalizzante, anziché di quello formativo, appare certo non solo meno oneroso ma anche di più facile gestione.

Un bilancio sintetico della sperimentazione può essere tracciato anche partendo da alcuni dati elaborati nei tre Rapporti di monitoraggio sul duale di Forma, la principale rete degli enti di formazione professionale, nonché dalle rilevazioni annuali di INAPP.

Innanzitutto, la stabilizzazione del numero dei giovani impegnati nei percorsi duali, pari a circa 22.000. In secondo luogo, il crescente interesse delle aziende medio - piccole nell'attivare percorsi di alternanza rafforzata o apprendistato di primo livello. Nel terzo Rapporto di monitoraggio di Forma, si evidenzia che la quota di aziende contattate dai CFP e che hanno poi effettivamente attuato percorsi duali, è passata dal 66% del 2016 all'83% del 2018. Questi due dati, numero degli allievi e aziende coinvolte, ci dicono che gli obiettivi indicati nella Linea 1 e Linea 2 dell'accordo tra Ministero del Lavoro e Regioni del 2015 sono stati sostanzialmente raggiunti: inserimento ordinario dei percorsi duali nell'offerta annuale di leFP e progressiva strutturazione e sviluppo della funzione di placement da parte dei CFP.

Sempre dal terzo Rapporto di monitoraggio di Forma, emergono ulteriori dati interessanti: la quasi totalità degli operatori coinvolti nei percorsi duali ritiene che gli stessi siano un'opportunità di crescita per il CFP



e che circa 80% dei giovani contattati per eventualmente scegliere il percorso duale, ha dimostrato interesse alla proposta.

L'elemento di maggiore criticità è invece concentrato nel forte squilibrio territoriale: mentre al Nord, i risultati prima indicati possono dirsi raggiunti, nelle Regioni del Centro – escluso il Lazio –, i numeri sono invece del tutto modesti.

Nel Sud, l'offerta di leFP resta molto limitata, se non del tutto inesistente, e ciò ha ovviamente impedito un radicamento dei percorsi duali. È pur vero che due Regioni – Campania e Calabria – hanno ricominciato a fare formazione professionale proprio con piccole esperienze di corsi in forma duale.

In conclusione, tra fine del 2017 e i primi mesi del 2018, si sono determinate tre scelte di carattere istituzionale mediante le quali si incardinano definitivamente i percorsi duali nell'offerta di istruzione e formazione professionale e altresì si mettono le aziende in condizione di superare le resistenze all'utilizzo dell'apprendistato di primo livello come modalità di formazione e inserimento di giovani in azienda. Il riferimento è alle norme contenute nella legge di

bilancio del 2018 che rende permanenti le risorse destinate specificamente al duale, 75 milioni di euro ogni anno; con una quota aggiuntiva – tra i 45 e 55 milioni – determinata invece anno per anno, proveniente dal Fondo Sociale Europeo.

In tal modo le Regioni, a cui sono destinate per riparto annuale tali risorse, possono programmare con certezza sia i corsi triennali, sia incrementare l'investimento sul quarto anno per il diploma professionale.

Per le aziende invece, sono state rese stabili e permanenti le misure a suo tempo varate per la sperimentazione 2016/17. Mi riferisco all'esonero dal contributo di licenziamento dell'apprendista; all'abbattimento – dal 10 al 5% – dell'aliquota contributiva prevista per le aziende con più di nove dipendenti; allo sgravio totale per i contributi per la Naspi a carico del datore di lavoro; e infine allo sgravio totale del contributo dello 0,30% per la formazione continua previsto dalla L.845/1978. Sempre in relazione alle aziende, la legge di bilancio 2018 ha introdotto una novità interessante (assorbita da misure più generali e più generose contenute nella legge di bilancio 2021). Ovvero, la possibilità attribuita a tutti i

datori di lavoro che avessero assunto i giovani prima ospitati in azienda come apprendisti o in alternanza rafforzata, di ottenere la totale decontribuzione per il triennio 2018/2020 fino ad un tetto massimo di 3.000 euro.

Val la pena altresì ricordare che l'accordo definito dalle organizzazioni sindacali con Confindustria nel 2016 viene sottoscritto, nel febbraio del 2018 con misure analoghe, anche dalle organizzazioni datoriali dell'artigianato.

Dai dati e dalle scelte fin qui esposte, si può dunque affermare che la sperimentazione abbia dimostrato come la leFP, almeno nelle Regioni dotate di una normativa e di strutture adeguate, possa avere le carte in regola per affrontare le nuove sfide edu-

cative, nonché sia in grado di attivare un rapporto organico con le dinamiche del mercato del lavoro.

Non è un caso che il d.lgs. 61/2017 riconosca la pari dignità della leFP regionale con l'istruzione secondaria gestita dallo Stato, delineando, con un sistema biunivoco di passaggi, sia un'unica filiera verticale dei titoli di studio che va dalla qualifica professionale fino alla laurea, sia l'attivazione di una Rete nazionale delle scuole professionali (2019).

Non so se si possa parlare di un riscatto della leFP, finora considerato il ramo meno nobile dell'istruzione; certo la sperimentazione duale ha rimesso in moto sul piano normativo, organizzativo e didattico il mondo, peraltro ancora alquanto disomogeneo, della formazione professionale.

# Costruire una solida alleanza con il territorio: da Enti di Formazione ad Agenti per lo sviluppo

Cristiana Poggio

VICE PRESIDENTE PIAZZA DEI MESTIERI

Marco Muzzarelli

DIRETTORE NAZIONALE ENGIM

Il sistema di formazione professionale in questi anni è stato decisivo per limitare la dispersione e la marginalizzazione sociale, soprattutto nel Centro Nord del Paese. Nei nostri Centri è sempre stato molto chiaro che l'educazione, anche al lavoro, è, e sempre sarà, un rapporto: un rapporto con i giovani che si intercettano, ma anche un rapporto con tutto il sistema sociale e produttivo di un territorio. In questo rapporto si incontrano bisogni emergenti e si possono affinare modelli efficaci. In questa prospettiva la formazione professionale deve fare la sua parte fornendo agli studenti e agli stessi formatori le competenze e conoscenze più innovative, comprese quelle che nel corso della vita li aiuteranno a transitare da un profilo professionale all'altro, adeguandosi con successo ai cambiamenti del mercato del lavoro. Ciò in funzione anche di una rinnovata accezione di orientamento, non più semplicemente relegato alla scelta del percorso formativo dopo la scuola secondaria o dopo la qualifica, bensì inteso come vero e proprio accompagnamento alla formazione per il lavoro e con il lavoro.

L'esperienza del duale, unitamente alla pandemia che ha travolto un Paese già in difficoltà e senza la percezione diffusa del ruolo e del valore della formazione, ha condotto i nostri enti a riconsiderare complessivamente l'offerta formativa, ma soprattutto le modalità attraverso cui può passare lo specifico educativo.

Innanzitutto, è emersa con chiarezza la necessità di costruire ampie alleanze per condurre i giovani attraverso la sfida dell'inserimento lavorativo. Per educare "mani intelligenti" e cittadini del futuro occorre non essere soli e autoreferenziali, occorre costruire stabili legami proprio con le imprese in cui i giovani saranno accompagnati, imprese che dovranno essere considerate in modo esplicito non solo beneficiarie, ma anche soggetti dell'azione formativa.

Il sistema duale, introdotto da qualche anno, ha dato la possibilità di far nascere alcune buone prassi e nel-

lo stesso tempo sta facendo intravedere le prospettive evolutive di una formazione professionale che, rispondendo alle raccomandazioni della Commissione Europea, si configura sempre di più come una modalità di welfare in grado di accompagnare le persone lungo tutto l'arco della vita e in un contesto di variazioni rapide e continue del mercato del lavoro.

Le forme di queste alleanze sono già in parte acquisite e in parte sono in evoluzione, ma ci preme qui sottolineare alcune caratteristiche imprescindibili:

- Scuola e lavoro non vanno vissuti come due momenti separati e sequenziali: prima l'aula e dopo lo stage, prima i corsi e dopo l'inserimento lavorativo. Devono coesistere e integrarsi per completarsi vicendevolmente, dando vita a una continua alternanza in cui si possano di volta in volta colmare i gap di competenze evidenziate. La formazione non è più connessa soltanto all'età dell'adolescenza (peraltro sempre più tarda), ma si sviluppa in un ecosistema di apprendimento permanente.
  - È necessario che l'impegno lavorativo sia reale e non simulato. L'apprendimento in contesto lavorativo, solo se reale e "pervasivo", può aiutare il giovane a scoprire la bellezza di una costruzione del percorso di crescita umano e professionale. In quest'ottica sono già molte e variegata le esperienze di Impresa Formativa (non simulata) che occorre osservare, facilitare e supportare affinché diventino una stabile opportunità di apprendimento per giovani e adulti, un contesto di formazione dove la pressione tipica del lavoro viene "alleggerita" (ma non annullata), per lasciare più spazio alla crescita personale e professionale.
  - Il centro di formazione professionale diventa anche luogo di lavoro e di produzione e per questo deve avere la possibilità di svincolarsi dagli orari standard di lezione e rimanere aperto per accogliere le esigenze di tutti, in primis delle imprese.
- La classe o il laboratorio non sono il riferimento principe della formazione e anche l'orario e i tempi della campanella cessano di essere un vincolo inviolabile.
- È ineludibile la creazione di luoghi formativi in cui i giovani siano accompagnati alla scoperta dei loro talenti e allo sviluppo e potenziamento delle Socio Emotional Skills, decisive per orientarsi in un mondo lavorativo in rapidissima evoluzione e adeguarsi ai cambiamenti.
  - I docenti e i tutor devono porsi accanto ai giovani quasi come "consulenti di apprendimento e cambiamento", affascinandoli sempre con la loro professionalità e sete di sapere.
  - Si deve percorrere la strada di un potenziamento dell'apprendistato formativo per ridurre i lunghissimi tempi di transizione tra sistema educativo a lavorativo. L'apprendistato formativo può diventare il modello di formazione aperto a tutte le età ed estensibile anche a percorsi per adulti che prevedono una qualifica o un titolo di formazione superiore.
  - Deve essere valorizzata la flessibilità che consente di presidiare filiere diverse e di spostarsi su settori diversi, seguendo le necessità lavorative e adeguando velocemente l'offerta formativa. Da questo punto di vista il paradigma del "catalogo corsi" è diventato una camicia troppo stretta, anche perché si è ormai entrati in un'ottica di certificazione di micro-competenze in grado di costruire percorsi formativi "tailor made" sulla base delle caratteristiche del discente e del mercato del lavoro.
  - Decisivo diventa il tema dei "servizi non-formativi". Come il servizio dei Job Center che accompagna i giovani nell'inserimento lavorativo a fine corso, evitando così una dispersione in

uscita e non vanificando le risorse impegnate nella formazione; oppure servizi di consulenza alle aziende, relativamente alla contrattualistica del lavoro, in particolare sul versante del contratto di apprendistato e dei tirocini curricolari ed extracurricolari, troppo spesso sconosciuti ai consulenti del lavoro.

- Determinante è anche la possibilità di prevedere l'allungamento della filiera formativa e il poter accompagnare i giovani fino all'inserimento nei percorsi ITS. I percorsi di Istruzione Tecnica Superiore sono oggi tra i percorsi formativi "sotto i riflettori": grazie alle loro straordinarie performance di inserimento lavorativo e di risposta sollecita ai bisogni delle imprese, rappresentano una priorità per il Recovery Plan.
- Rispondere alle esigenze delle imprese deve poter favorire l'estendersi della formazione duale anche al sistema della formazione continua, sviluppando una rete per il reskilling e l'upskilling di competenze per gli adulti che, a causa delle rapide variazioni del mercato del lavoro, possono trovarsi frequentemente nella condizione di cercare lavoro e di doversi riqualificare molto rapidamente.

Nel prossimo futuro, formazione e lavoro devono convergere di più, generando piccoli distretti di produzione di servizi con una prevalente vocazione formativa: gli attuali luoghi di formazione diventeranno attivatori di "sistemi di resilienza" che in un unico contesto potranno generare terreno fertile non solo per i giovani alla ricerca del loro primo lavoro, ma anche per ricostruire o elevare le competenze dei cosiddetti "disoccupati tecnici".

Un approfondimento a parte meritano poi alcuni modelli che sono stati rilevati dalla ricerca e dalle attività di monitoraggio del duale, svolti da diversi attori e genericamente chiamati "Academy".

Riteniamo che questi modelli rappresentino le forme più avanzate di alleanza con le imprese a partire dai percorsi duali e soprattutto possano essere considerate come il carattere distintivo degli enti di formazione del futuro. Le declinazioni che esse hanno assunto nei diversi contesti territoriali sono estremamente diverse, da un punto di vista organizzativo, didattico, societario, ma sono sempre caratterizzate da una relazione stabile, strutturata e "win-win" tra organismi formativi e imprese, con il coinvolgimento talvolta anche degli enti di ricerca.



Si tratta dell'offerta di una varietà di servizi e attività che coprono una filiera lunga dei fabbisogni di orientamento, formazione, accompagnamento e sviluppo, riferita a una o più imprese dello stesso settore, con una valorizzazione di know how specifici e il coinvolgimento nella parte didattica di professionisti del mondo del lavoro a garanzia di innovazione e sviluppo.

Non è raro che nelle Academy la maggioranza degli allievi inseriti nei percorsi formativi siano titolari di un contratto di lavoro (apprendistato di primo livello) della durata almeno pari alla durata del percorso formativo. Una scelta legata al fatto che si ritiene

fondamentale che l'apprendimento in contesto lavorativo sia reale, sia dal punto di vista delle attrezzature professionali utilizzate, sia dal punto di vista del contesto delle relazioni. In queste condizioni la partecipazione alla crescita personale e professionale del giovane è condivisa completamente tra agenzia formativa e impresa.

Di conseguenza, la formazione viene gestita superando gli schemi vincolati a corsi standard e spostando l'attenzione sulle esigenze delle risorse da formare, in tempi e modi corrispondenti alle esigenze dei referenti aziendali e degli utenti, al fine di valorizzare le migliori competenze del contesto.

# La valutazione dell'esperienza duale nella IeFP

## TRIPLA "A": Accoglienza, Accompagnamento, Agenti di formazione

Daniele Marini

PROFESSORE DI SOCIOLOGIA DEI PROCESSI ECONOMICI  
UNIVERSITÀ DI PADOVA

Alcuni enti di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) già da tempo hanno avviato forme educative e formative sperimentali, innovative, a partire anche dalla sperimentazione duale del 2016, ispirata dall'allora Sottosegretario al Lavoro Luigi Bobba, oggi divenuta strutturale.

La sintesi, di seguito riportata, è tratta dall'analisi di 24 interviste in profondità realizzate sull'esperienza del Sistema Duale in Italia, promossa dalla Fondazione per la Scuola in collaborazione con FORMA (Associazione Nazionale Enti di Formazione Professionale).

*Le interviste sono state realizzate nel periodo 23/11 - 29/12/2020. Le realtà interpellate sono state:*

- *Piemonte: CIOFS-FP Istituto S. Teresa, ENGIM Torino, Fondazione Piazza dei Mestieri*
- *Lombardia: IAL CISL, ENAIP, ENAC-CFP Canossa*
- *Liguria: ECIPA*
- *Friuli Venezia Giulia: IAL CISL*
- *Veneto: ENAIP, DIEFFE, CNOS-FAP*
- *Trentino Alto Adige: ENAIP*
- *Emilia Romagna: CNOS-FAP, ENGIM*
- *Toscana: Soc. Coop. Aforisma*
- *Marche: Scuola Centrale Formazione*
- *Lazio: CNOS-FAP, ENGIM*
- *Abruzzo: CNOS-FAP*
- *Molise: Consorzio Scuola Lavoro*
- *Campania: Consorzio Scuola Lavoro-EITD*
- *Puglia: CIOFS-FP*
- *Calabria: CIOFS-FP*
- *Sicilia: ENDO-FAP Don Orione.*

## leFP a tre dimensioni

Gli enti di leFP, in virtù dell'esperienza Duale, hanno sviluppato un'azione "tridimensionale".

Un primo asse è legato al **territorio**. Gli enti sono spinti a uscire dalle proprie mura scolastiche e interagire con altri attori interessati o che intervengono sul tema della formazione e del lavoro. I soggetti principe sono ovviamente le singole imprese e le associazioni di categoria – e, in qualche caso, le organizzazioni dei lavoratori – con cui condividono una progettualità di azione e di interventi formativi, sviluppando così azioni di sinergia e di sistema. Ma possiamo annoverare altri soggetti come consulenti del lavoro e commercialisti, assistenti sociali. Oltre agli enti locali e, per ovvie ragioni, alle Regioni. Si fa strada l'intuizione che tale progettualità debba andare nel senso di costruire sul territorio degli "ecosistemi formativi", ovvero insiemi di relazioni coerenti e strutturate su più livelli, con più soggetti uniti dalla questione formativa (come, a esempio, una continuità formativa di filiera sviluppando partnership con ITS), e con una vera e propria *governance* tale da edificare progettualità finalizzate all'inclusione sociale delle future generazioni.

Un secondo asse è quello **temporale**. L'azione formativa tende a prolungarsi nel tempo, oltre l'acquisizione della qualifica degli/delle allievi/e. Si tratta di agevolare e accompagnare i/le giovani favorendoli nell'inserimento lavorativo perché non si disperda e vanifichi quanto realizzato durante il percorso scolastico. Di qui, lo sviluppo di servizi al lavoro, orientamento, assegni di accompagnamento: strumenti che possano fluidificare la collocazione lavorativa.

Un terzo asse riguarda la centralità delle **persone**. In una duplice declinazione: i/le giovani e i tutor formativi.

### **Giovani**

Non si tratta di una novità per gli enti di formazione professionale. Per loro statuto e origine, l'attenzione a quanti fra loro presentano difficoltà costituisce un elemento fondativo, primario. Dare dignità e possibilità di entrare nel lavoro come fattore di autonomia e di inserimento sociale. Oggi però quell'obiettivo pare ampliarsi. Entrare nel mondo del lavoro, trovare un'occupazione è un requisito necessario, ma non sufficiente. Attraverso il lavoro si arriva al tema della occupabilità delle persone e alla piena cittadinanza. Sotto questo profilo, gli enti diventano progressivamente dei mediatori (culturali) fra giovani e imprese: i linguaggi, i codici comportamentali e le rappresentazioni del lavoro diffuse presso le giovani generazioni più spesso sono disallineate rispetto alle richieste e alle esigenze delle imprese.

### **Tutor formativi**

La novità è rappresentata dal ruolo del tutor formativo che assume una centralità particolare e una peculiarità. Non è solo una mera trasformazione del profilo professionale di chi seguiva soprattutto gli *stage* aziendali. Il tutor formativo diventa un'interfaccia chiave nell'esperienza Duale, poiché si pone in un crocevia di relazioni fra il corpo docente, gli/le allievi/e e le imprese.

Gli enti di leFP da erogatori di qualifiche, dovranno trasformarsi in **certificatori di competenze**: si tratta di un cambiamento che richiede (e richiederà) uno sforzo significativo non solo sotto il profilo organizzativo, ma anche didattico e nei confronti delle istituzioni. La certificazione delle competenze richiede modalità di valutazione innovative, così come l'effettivo riconoscimento e legittimazione da parte delle istituzioni regionali. In questa direzione, i corsi associati a profili potranno diventare percorsi di competenze componibili: una certificazione richiede un'organizzazione



didattica flessibile, non più sviluppata a “canne d’organo”, ma predisposta con un carattere modulare e componibile, quasi *tailor made*.

## Una valutazione da tripla “A”

Il bilancio che gli IeFP interpellati fanno sul percorso Duale fin qui realizzato è largamente positivo. Prendendo ad analogia i *rating* delle società finanziarie, potremmo sostenere che ottengono un “triplo A”: Accoglienza, Accompagnamento, Agenti di formazione.

**Accoglienza** perché gli enti di IeFP continuano a farsi carico di quella parte di giovani che, a causa di condizioni di marginalità sociale, di povertà educativa e sociale, di difficoltà a un approccio teorico dello studio, rischiano di rimanere periferici, se non esclusi. Come sosteneva don Milani nel 1967 “la scuola ha un problema solo: i ragazzi che perde”.

Non è però un’accoglienza passiva, assistenziale. Ma l’obiettivo è di offrire nuove *chances*, opportuni-

tà a giovani che necessitano di mobilitare le risorse di cui dispongono (esplicite e potenziali) e di acquisirne altre, con l’obiettivo di assumere occupabilità e cittadinanza.

**Accompagnamento** perché i/le giovani necessitano non solo di essere indirizzati, ma anche accompagnati nell’intero percorso formativo e poi almeno nella fase iniziale dell’inserimento lavorativo. Non con uno spirito “protettivo” e rassicurante, ma con l’obiettivo di consolidarne le competenze.

**Agenti di formazione**, nel senso di sviluppare per i giovani una “agency”, ovvero di formare l’abilità di sapere agire, di strutturare un percorso e una progettualità di vita. Questo aspetto si correla fortemente con la tensione degli enti di IeFP a ricercare una condivisione di progettualità formativa anche sul territorio, con altre realtà interessate a sviluppare sinergie formative. Poiché l’attenzione alla persona non può essere disgiunta da un’altrettanta attenzione al contesto.

# Proposte operative per lo sviluppo del sistema nazionale di leFP duale

a cura di

Diego Fea

Michelangelo Penna

Roberto Vicini

D.T.M. SRL

Le linee operative qui sintetizzate vogliono rispondere alle diverse dimensioni del problema indicate nelle analisi dei capitoli precedenti e intendono farlo **valorizzando il patrimonio di esperienze di eccellenza e di politiche** già presente nei diversi territori, promosse col sostegno pubblico o realizzate nell'ambito di iniziative sostenute con il contributo di soggetti privati, che hanno dimostrato migliori capacità di impatto.

Il quadro delle proposte è di **natura sistemica e strutturale** e intende esprimere un impatto ampio e coordinato in termini di co-benefici (co-benefits)<sup>6</sup>:

- per i **giovani**: promozione di percorsi che già oggi dimostrano altissimi livelli di successo formativo ed efficacia occupazionale;
- per la **coesione sociale**: riduzione della dispersione e prevenzione delle forme di esclusione socio-lavorativa;
- per le **imprese**: risposta al fabbisogno di competenze specialistiche di vario livello oggi insoddisfatto;
- per i **singoli territori**: sostegno e valorizzazione della capacità di mobilitazione e integrazione dei diversi attori del contesto economico produttivo, sociale e civile locale: imprese, corpi intermedi, terzo settore, enti locali;
- per le **Regioni meno sviluppate**: riduzione del ritardo nello sviluppo di queste politiche e disseminazione delle esperienze più consolidate (riduzione divari territoriali);
- per il **sistema istituzionale**: uniformazione a livello nazionale del quadro e degli strumenti di intervento a disposizione dei singoli ambiti territoriali competenti per la programmazione di politiche mirate e coerenti con le altre strategie di sviluppo.

<sup>6</sup> Vedi discorso M. Draghi Senato 17/02/21: "La strategia per i progetti del Next Generation EU non può che essere trasversale e sinergica, basata sul principio dei co-benefici, cioè con la capacità di impattare simultaneamente più settori, in maniera coordinata".



Per aggredire il paradosso di una domanda di lavoro non soddisfatta e di fenomeni di dispersione e inattività giovanile molto superiori alla media europea è necessario attivare una tastiera di strumenti diversificati che vanno dal definitivo riconoscimento del ruolo sistemico (e dignità) della formazione professionale e tecnica, alla strutturazione sui territori di una vera offerta di leFP completa nella sua progressività verticale, sino al potenziamento degli strumenti dell'alternanza e dell'apprendistato, nonché all'incremento dei percorsi di qualifica e diploma richiesti dal mercato del lavoro.

Occorre al riguardo mettere mano alle regole di funzionamento del sistema evitando il *rischio* o di riferirsi a modelli non pertinenti (come quello scolastico), o di focalizzarsi sullo strumento finanziario (il parossismo regolatorio connesso alla gestione dei fondi pubblici).

Troppo spesso interventi mirati a questi obiettivi non hanno sortito il risultato auspicato. Non è infatti sufficiente promuovere l'erogazione di servizi specifici: essi rischiano di essere poco efficaci e capaci di rispondere alle effettive esigenze dell'utenza e dei territori di riferimento, se la loro erogazione non avviene nell'ambito di **un nuovo paradigma di soggetti e di relazioni** tra di essi.

Occorre che siano anche assicurati *quei fattori organizzativi e "strutturali"* indispensabili per rendere l'offerta stessa riconoscibile e identificabile tanto da parte dell'utenza quanto dall'impresa.

Il consolidamento strutturale e duraturo, oltre che sostenibile, di un sistema passa infatti attraverso:

- la **riconoscibilità** – anche fisica (un *luogo* dedicato!) – dell'offerta così che essa possa rappresentare, per i giovani e per le loro famiglie, ma anche per i lavoratori e le imprese, un riferimento adeguato alle loro esigenze di accompagnamento nelle diverse fasi di transizione al lavoro e nel mercato del lavoro;
- il **nesso strutturale con i territori** (un soggetto e una rete di relazioni) in particolare con gli specifici contesti produttivi di riferimento, così da modulare i servizi in funzione delle effettive esigenze delle imprese e contemporaneamente il sostegno all'occupabilità con il rafforzamento del capitale umano attraverso l'interlocuzione continua e concreta con gli enti locali e gli altri soggetti, pubblici e privati, che intervengono sul target group.

In questa prospettiva diventa insomma necessario "complementare" l'offerta di servizi tipici dell'leFP

con un'azione a sostegno del potenziamento – o costruzione, laddove ancora non esiste – di una *rete stabile di soggetti* dotati delle necessarie risorse tecnico-strumentali e organizzative e che possono fare affidamento su di una progettualità strategica che va al di là delle singole *policies* di intervento, ossia che garantisce loro i necessari elementi di costanza nel tempo e sostenibilità (anche economica).

Non è infatti sufficiente la dimensione *normativa metodologica e didattica* a “tenere insieme” un sistema in alcuni tratti istituzionalmente parcellizzato e ancora privo di un'identità pienamente riconosciuta, né tantomeno il solo *finanziamento di attività formative*; è necessario che l'offerta sia promossa da *soggetti dedicati*, dotati di un'adeguata dinamicità e coerenza strategica, delle risorse tecnico-organizzative necessarie e della capacità di interagire con i diversi attori (scuole, imprese, famiglie, operatori del mercato del lavoro e del welfare, ...), valorizzando anche le specificità degli enti del terzo settore.

In esito al lavoro di analisi descritto nei contributi precedenti, si giunge in questa sezione alla definizione di alcune proposte operative per lo **sviluppo strutturale** del sistema nazionale di leFP, in forma ordinaria e duale. Esse interessano al contempo Stato, Regioni e Province autonome, in quanto soggetti che il quadro costituzionale e normativo pone a governo dei sistemi di istruzione e formazione. Anche in considerazione dell'ingente incremento delle risorse che si renderanno disponibili grazie al PNRR urge porre in atto un disegno nazionale di riforma promosso da Stato e Regioni e condiviso con il partenariato economico, sociale e territoriale.

*Nell'Accordo Stato-Regioni del 2015 alla base della sperimentazione “Bobba” si sono definite le finalità e le modalità per avviare il sistema di leFP duale in Italia. Oggi si propone di adottare un'Intesa volta al consolidamento delle condizioni minime – comuni per tutte le regioni italiane – per lo sviluppo strutturale del sistema e il suo miglioramento continuo.*

*Un'intesa che, riconoscendo le specificità locali:*

- *sancisca una chiara e riconoscibile identità comune a livello nazionale del sistema di leFP (ordinaria e duale);*
- *ponga in primo piano il riconoscimento del lavoro e delle imprese come soggetti formativi a fianco dei CFP;*
- *presenti elementi distintivi in termini di flessibilità nelle forme organizzative e nella programmazione;*
- *consenta la personalizzazione dei percorsi formativi da realizzare prioritariamente in apprendistato formativo;*
- *disponga servizi a sostegno del matching tra giovani e imprese;*
- *individuati modelli di finanziamento basati sull'attività effettivamente erogata e, al contempo, sui risultati che questa genera.*

*In assenza di un nuovo patto difficilmente sarà possibile ottenere sistemi di istruzione e formazione professionali più in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro e promuovere l'occupabilità dei giovani e l'acquisizione di nuove competenze (approccio “learning on the job”), soprattutto nelle aree più marginali e periferiche come auspica il PNRR.*

## Personalizzazione dei percorsi e delle soluzioni formative

L'effettiva personalizzazione dell'intervento formativo è uno dei primi fattori di efficacia della leFP, in primis di quella duale.

Regioni e Province autonome – nel rispetto dei LEP nazionali – hanno la possibilità (e la responsabilità) di fissarne le condizioni, delineando un modello diverso da quello “scolastico”. Si tratta di rendere possibile a livello regolamentare la predisposizione di **curricoli personalizzati e verticali**, con progressioni anche trasversali alle diverse annualità e fasce d'età, caratterizzati da ampia flessibilità modulare e in una logica di “capitalizzazione” e spendibilità delle acquisizioni, sia verso le altre filiere dell'istruzione e formazione (secondaria, terziaria, continua e di specializzazione), sia verso il lavoro. Un nuovo modello dove i **servizi** di accompagnamento sono essenziali quanto la formazione d'aula e in laboratorio.

Anche attingendo alle esperienze che alcune Regioni hanno iniziato a sviluppare, si potrebbero in tal senso prevedere le seguenti soluzioni:

- **superamento dello schema “gruppo classe” e del curricolo uniforme**, attraverso la possibilità di:

**a)** organizzare gli studenti in **gruppi di apprendimento anche trasversali** alle diverse annualità e fasce d'età, per livelli, interessi, indirizzi di profilo, aree di competenza, ecc.;

**b)** sub-articolare e **modularizzare** i percorsi ordinari, fermo restando il rispetto dei monte ore complessivi (annuali e triennali) fissati dai LEP nazionali;

**c)** realizzare **progressioni di percorso verticali**, anche in modo diversificato tra gli alunni e pur in

presenza di carenze di apprendimento in alcuni ambiti di competenza.

- **quadri orari flessibili e autonoma definizione degli “insegnamenti”**

**a)** **monte ore** delle aree di apprendimento culturale di base e tecnico professionale non analiticamente predefiniti (per ogni annualità e ambito disciplinare), ma riferiti alla **durata complessiva** del percorso (ad es. triennialità) e con ampie **fasce di flessibilità**, con la conseguente possibilità, ad esempio, di spostare le percentuali di ore dedicate allo sviluppo delle dimensioni culturali o di quelle professionali in modo diversificato sia nelle annualità, sia per i diversi gruppi e curricoli personalizzati;

**b)** possibilità da parte delle Istituzioni di definire in modo autonomo gli **ambiti di insegnamento** in rapporto alle effettive competenze dei formatori, alle specificità dei profili e in modo ampio/aggregato, in corrispondenza ai blocchi di competenza degli attuali standard nazionali.

- **quote di apprendimento in situazione lavorativa e ruolo formativo del lavoro**

**a)** previsione di una quota minima di **apprendimento in situazione** lavorativa da garantire a tutti, determinata in termini di monte ore complessivo sull'intero percorso, attuabile secondo diverse modalità (stage-tirocinio, apprendistato, IFS) e in tempi diversificati, con range di variabilità e possibile estensione (tetto max del 50-70%) in relazione alle diverse casistiche e tipologie di utenza;

**b)** pieno riconoscimento del ruolo formativo e valutativo del **tutor aziendale** anche in sede di “consiglio docenti” e nell'ambito delle diverse

fasi di progettazione, erogazione, certificazione intermedia e finale e accompagnamento all'inserimento.

● **centralità dei servizi**

vincolo per le Istituzioni formative, accanto all'erogazione delle ore di formazione, della messa a disposizione di servizi garantiti da figure o funzioni componibili anche a "geometria variabile"; in particolare:

**a) Tutoraggio:** servizio a forte valenza formativa e orientativa, garantito in termini di affiancamento e supporto al singolo alunno da una o più risorse dedicate facenti parte del *team dei formatori*, posizionato sulle seguenti aree di attività:

- individuazione del *potenziale/stile* di apprendimento, delle eventuali carenze e dei *fabbisogni* specifici di competenze, definizione del *percorso formativo e professionale*;
- affiancamento/supporto alle *scelte e ai passaggi* in entrata e in uscita;
- individuazione, monitoraggio e accompagnamento delle *esperienze formative in contesto lavorativo* (tirocinio; apprendistato);
- predisposizione dei *curricoli personalizzati*, di PFI, dei LARSA, delle attività e interventi formativi specifici;

**b) Placement e accompagnamento:** servizi di sostegno in fase di inserimento lavorativo.

**c) IVC:** servizio di *individuazione, validazione e certificazione* delle competenze, da garantire per ogni segmento di percorso e alle acquisizioni ottenute in ingresso o in contesti non formali.

La costruzione di **percorsi flessibili** e rispondenti alle specifiche caratteristiche degli allievi e dei profili professionali di riferimento è una responsabilità degli agenti della IeFP.

Le condizioni regolamentari perché ciò si possa attuare sono poste dalle **Regioni e dalle Province autonome**, nell'esercizio della propria competenza esclusiva in materia.



## Programmazione dell'offerta formativa regionale

Nel rispetto dei LEP, le Regioni devono garantire a livello territoriale un'offerta di istruzione e di formazione professionale di qualità e unitaria.

A tale scopo è necessario che l'intervento regionale assicuri le seguenti due dimensioni della programmazione tra loro strettamente interconnesse:

**a) pianificazione-attivazione dell'offerta formativa (servizi e percorsi):** la programmazione dell'offerta di leFP deve

- essere attuata nell'ambito di un **Atto programmatico quadro** (Piano; Linee) dell'intera offerta di istruzione di secondo ciclo del territorio:
  - definito in stretto raccordo con il piano di dimensionamento della rete scolastica;
  - con individuazione dei percorsi della *filiera professionalizzante* sulla base di una effettiva ricognizione dei *fabbisogni* ed evitando forme di sovrapposizione;
  - con limitazione ai casi effettivamente necessari dell'offerta di leFP promossa dagli Istituti Professionali, evitandone la funzione sostitutiva (non sussidiaria) rispetto quella ordinaria in capo alle Istituzioni formative;
- avere valenza **almeno triennale**, declinabile annualmente;
- garantire la simultaneità dell'**avvio dei percorsi di leFP** con quelli di Istruzione secondaria di II grado, consentendo ai giovani e alle loro famiglie di operare una scelta non vincolata o parziale.

**b) assegnazione delle risorse alle Istituzioni formative:** per le Istituzioni formative accreditate la programmazione regionale riguarda anche l'attribuzione delle risorse economiche. Al riguardo, occorre garantire:

- la **contestualità** rispetto alla definizione e attivazione dei percorsi;
- un **finanziamento di medio periodo** (almeno triennale), che superi la prassi dell'emanazione di dispositivi di bando annuali che inducono le Istituzioni a una navigazione di piccolo cabotaggio, per consentire la pianificazione di investimenti strutturali per l'adeguamento e il miglioramento continuo nonché l'avvio in tempi congrui delle necessarie attività di coprogettazione con le imprese;
- la **stabilizzazione dell'offerta formativa "eccellente"**, mediante l'assegnazione delle risorse basata su criteri che premiano, anche sulla base di elementi di valutazione terza - rating, i seguenti fattori:
  - le performance pregresse, in termini di successo formativo e risultati occupazionali;
  - l'effettiva capacità erogativa, definita in base alle strutture e competenze di cui l'Istituzione dispone stabilmente;
  - la qualità e flessibilità dell'offerta formativa, ossia il suo adeguamento continuo ai fabbisogni formativi del contesto di riferimento.

*Una programmazione unitaria (nei contenuti e nei tempi) è condizione per non disperdere le potenzialità di sistema e strutturare una crescita nel tempo.*

## Favorire lo sviluppo delle "soft skills"

Il cambiamento di paradigma della leFP richiede anche che le Istituzioni si orientino sempre di più verso lo sviluppo delle dimensioni sociali e personali (c.d. *soft skills*), sempre più richieste dal mondo del lavoro, coinvolgendo anche le imprese nei processi di acquisizione. In tale prospettiva si tratta da un lato met-

tere in valore ciò che in termini di cura alla persona, spesso implicitamente, è già presente nelle pratiche della Formazione Professionale, dall'altro di dare attuazione a quanto già approvato nell'Accordo tra Regioni del dicembre 2019.

In attesa e quale contributo a una loro eventuale più specifica codifica e caratterizzazione a livello nazionale in linea con la dimensione professionalizzante della leFP, le Regioni possono:

a) promuovere e valorizzare soluzioni metodologico-formative di sviluppo curricolare e valutazione;

b) favorire l'interscambio di buone pratiche e mettere a disposizione strumenti e supporti.

*Le Regioni e le Province autonome devono sostenere lo sviluppo delle soft skills in quanto esse sono fattore di successo formativo e allo stesso tempo condizione di efficace inserimento lavorativo.*

## Inquadramento nel sistema di imprese formative e Academy

Lo stretto raccordo tra formazione e lavoro si può declinare nelle due direzioni della *formazione che si fa impresa e viceversa, dell'impresa che diviene anche agente formativo*, non solo per i propri dipendenti, ma anche verso destinatari esterni.

Il primo caso è quella delle **"imprese formative"** o **"scuole impresa"**, dove i discenti apprendono in assetto lavorativo, nell'ambito di attività di produzione e vendita di beni e servizi direttamente in capo all'ente di formazione. Tale soluzione si è dimostrata di grande efficacia in una prospettiva "duale". Essa va tuttavia chiaramente regolamentata, sia sul fronte del profilo didattico (riconducibile a quello dell'alter-

nanza scuola-lavoro) e delle tutele dell'allievo, sia su quello giuridico-economico-fiscale dell'Ente. In analogia con quanto previsto anche per le Istituzioni scolastiche, oltre al possesso di un'adeguata e coerente dotazione logistico-strumentale, gli elementi minimi dovrebbero essere i seguenti:

- essere soggetto iscritto al Registro delle Imprese o, quantomeno, nel Repertorio Economico Amministrativo (REA);
- realizzare una attività economica non prevalente rispetto a quella formativa, ossia con ricavi o proventi inferiori al 50% dell'attività complessiva;
- assicurare la gestione amministrativo-contabile separata tra parte formativa e aziendale;
- reinvestire gli eventuali utili provenienti dall'attività economica nei servizi di formazione.

L'obiettivo è assicurare, all'impresa formativa, le caratteristiche soggettive e organizzative che, rimanendo nei servizi di pubblica utilità, contraddistinguono gli Enti del Terzo Settore.

Il secondo caso è quello delle cosiddette **Academy**, intese come spazio organizzativo fisico e virtuale promosso da un'impresa in cui le persone (dipendenti e non) sono destinatarie di interventi formativi. Le Academy possono assumere diverse fisionomie, da quella della grande azienda, ai training center sostenuti da un gruppo di PMI o reti di Imprese o Associazioni datoriali/di categoria, anche con il coinvolgimento di soggetti del sistema educativo, dalle Agenzie di formazione professionale alle scuole, dagli ITS alle Università e centri di Ricerca e Sviluppo.

L'azione regionale potrebbe innanzitutto focalizzarsi sulla valorizzazione delle nuove forme di **"Academy a rete"**, composte da aziende specializzate in un dato ambito tecnologico (settore o filiera

economica) in partenariato con soggetti del sistema educativo, tra cui le Istituzioni formative. Si tratta di Academy caratterizzate da elevata flessibilità d'intervento ed efficacia di collegamento tra i diversi soggetti, a differenza delle "company/corporate Academy" tipiche delle grandi aziende, che spesso sono connotate da un orientamento soprattutto all'utente interno, oltre che da una organizzazione complessa e costi elevati.

Per le "Academy a rete" che offrono o concorrono all'offerta di leFP in modalità duale è necessario che la Regione o la Provincia autonoma, nell'ambito della sua azione regolamentativa e di governo del sistema, introduca elementi di riferimento per il loro inquadramento nel sistema formativo:

**a)** forme semplificate di accreditamento agli Albi delle Istituzioni che erogano i servizi di leFP, con riferimento ai requisiti minimi di cui all'Intesa Stato Regioni del 2008;

**b)** indicazioni in merito alla messa a disposizione di risorse umane, organizzative, strumentali e fisiche (laboratori) da parte delle imprese che vi partecipano;

**c)** possibilità, per le imprese stesse, di contribuire:

- alla coprogettazione formativa e alla valutazione degli esiti di percorso;
- alla definizione degli specifici profili e delle competenze in cui si declinano gli standard regionali, in rapporto all'evoluzione e alla caratterizzazione territoriale del mondo del lavoro;
- alla sostenibilità economica dell'attività con eventuale cofinanziamento "cash" dei costi del percorso formativo.

Nella prospettiva del duale l'apporto delle imprese come agenti formativi è sicuramente strategico. In ogni caso va mantenuta la centralità del ruolo formativo delle Agenzie.

*Ciascuna Regione può – e sempre più necessariamente deve – prevedere meccanismi e regole per l'inquadramento nel sistema formativo locale del fenomeno emergente delle Academy.*



## Modalità di finanziamento della leFP

Per consolidare il sistema nazionale di leFP è necessario che le modalità di finanziamento adottate dalle Regioni facciano riferimento ad un **quadro metodologico unitario**, che consenta di determinare parametri omogenei seppur differenziati in relazione alle specifiche esigenze territoriali.

Al fine di consentire e sostenere la personalizzazione dei processi formativi come prima descritta occorre adottare **modalità di finanziamento legate alla persona e ai diversi servizi** di cui può fruire, fornendo così la necessaria strumentazione gestionale a una programmazione didattico-organizzativa informata alla massima flessibilità e svincolata dalla logica del “gruppo classe” e dell’ora-corso.

Il quadro metodologico unitario deve pertanto:

**a)** definire il valore del finanziamento a partire dall’analisi dei **costi fissi e dei costi variabili** sostenuti dagli enti di formazione per la realizzazione delle attività formative secondo gli standard qualitativi definiti;

**b)** **riparametrare il finanziamento** proporzionalmente all’effettiva frequenza degli allievi e con modalità differenziate in relazione ai costi fissi e ai costi variabili;

**c)** adottare **opzioni di semplificazione** che alleggeriscano la gestione amministrativa in capo agli enti di formazione (e all’amministrazione stessa) e consentano di rimborsare i costi connessi al percorso personalizzato di ogni allievo.

Le opzioni di semplificazione ad oggi adottate dalle Regioni per il finanziamento delle attività di leFP sono consistite nella determinazione di Unità di Costo Standard (UCS) che, seppur in molti casi si com-

pongono sia di una quota ad “ora-corso” sia di una ad “ora-allievo”<sup>7</sup>, restano in ultimo ancorate all’organizzazione didattica per “gruppo-classe”.

Occorre pertanto definire **UCS ora/allievo** che rimborsino i costi connessi al percorso di ogni allievo e si compongano, inoltre, di una quota a copertura dei costi fissi (riconoscibile al raggiungimento della soglia minima delle ore corso previste) e di una a copertura dei costi variabili (riconoscibile in base all’effettiva frequenza delle ore corso);

**d)** **distinguere tra modalità di rimborso del servizio erogato (“a processo”) e modalità di riconoscimento del successo formativo e occupazionale conseguito (“a risultato”).**

Mentre per il rimborso delle attività “a processo” si può ricorrere a UCS conformi ad un quadro metodologico comune, per il riconoscimento dei risultati si dovrebbe piuttosto intervenire sulle modalità di assegnazione del finanziamento, commisurando quest’ultimo alle effettive performance delle istituzioni formative. Le due leve gestionali – assegnazione del finanziamento e rimborso del servizio erogato – si collocano in due diverse fasi del processo (il primo all’avvio del servizio, il secondo al termine) e rispondono a obiettivi distinti: il “rimborso del servizio effettivamente erogato” è funzionale al riconoscimento dell’efficienza nell’impiego delle risorse assegnate; la determinazione del finanziamento da assegnare a ciascun operatore, in relazione alla capacità erogativa e alla valutazione comparativa delle performance conseguite, risponde, invece, all’esigenza di miglioramento continuo dell’efficacia del servizio;

**e)** **valutare le performance degli operatori** attraverso l’applicazione di più criteri, tra cui prioritariamente il

<sup>7</sup> Ad es. le UCS del PON IOG adottate ai sensi del Regolamento Delegato UE 2017/90 della Commissione del 31 ottobre 2016 per formazione di gruppo).

“successo formativo” (aver portato a termine il corso) e il “risultato occupazionale” (inserimento in un contesto di lavoro entro 12 mesi dal termine del corso);

f) finanziare i **servizi ulteriori rispetto all'attività formativa** (servizi di accompagnamento nell'inserimento lavorativo anche oltre il termine dell'attività corsuale, specifici progetti per il recupero degli apprendimenti, ... ) necessari al conseguimento degli obiettivi dei percorsi di leFP (successo formativo e occupazionale);

*Il sostegno finanziario alla leFP deve essere modulato per rispondere alla domanda effettiva dei territori, funzionale alla valorizzazione della capacità formativa e della performance degli enti di formazione e quantificato con modalità funzionali alla personalizzazione.*

## Filiera verticale professionalizzante

La riconoscibilità e l'appetibilità della formazione professionale per i giovani e per le famiglie è legata alla possibilità di presentarsi come un **percorso lineare e progressivo**, in cui la crescita umana e professionale dell'allievo può svilupparsi per passi che, seppur autoconsistenti, disegnano un percorso unitario e completo.

Questo diviene possibile solo se sul territorio è presente un'offerta professionalizzante completa dei diversi segmenti formativi e, soprattutto, se la continuità tra gli stessi è resa effettivamente possibile, unitamente alla permeabilità con sistemi educativi contigui (*in primis* attraverso procedure che age-

volino il passaggio tra percorsi di leFP e percorsi di istruzione professionale e tecnica).

In molte regioni, unitamente al potenziamento dell'offerta di percorsi triennali e quadriennali di leFP, occorre assicurare la presenza dei corsi annuali integrativi (c.d. V anno), oggi ancora necessari ai fini dell'accesso ai percorsi ITS; oppure prevedere a livello ordinamentale l'accesso diretto dal IV anno di leFP agli ITS, adottando apposite indicazioni nazionali relative agli standard formativi (anche in via sperimentale), ai requisiti minimi necessari per l'accesso diretto, all'eventuale introduzione di appositi moduli personalizzati per integrare le competenze considerate necessarie per chi proviene dalla leFP.

Occorre inoltre potenziare l'insufficiente offerta di percorsi terziari professionalizzanti (non solo accademici) a partire proprio dai percorsi ITS<sup>8</sup> ma anche e soprattutto dei percorsi IFTS che rappresentano il primo sbocco verticale del percorso di leFP.

Per rispondere alle nuove funzionalità di una leFP “verticalizzata” potrà essere utile disegnare un nuovo profilo educativo, culturale e professionale (PECUP), rimasto invariato rispetto a quello proposto nell'allegato A del D. Lgs. 226/2005 e non più rispondente al contesto e all'attuale identità dei percorsi.

*Un'offerta formativa organica e completa per livelli e settori sul territorio è fondamentale per la riconoscibilità e appetibilità per gli allievi e le famiglie e l'efficacia di risposta alle esigenze del mercato del lavoro.*

<sup>8</sup> Proprio il raccordo tra il nuovo Repertorio nazionale delle figure di leFP e le figure nazionali del diploma di Tecnico Superiore appare poco strutturato anche per effetto del ritardo nell'aggiornamento di queste ultime richiesto periodicamente dal Decreto Interministeriale n. 93 del 7 febbraio 2013 all'articolo 1, punto 5.

## L'apprendistato duale

Le modifiche apportate dal D.Lgs. 81/2015 (art. 43) hanno dato un impulso positivo alla diffusione all'apprendistato di I livello – spesso denominato anche apprendistato “formativo” o “duale” – che consente il conseguimento di tutti i titoli dell'istruzione e della formazione professionale attraverso un contratto di lavoro connotato da un'importante componente formativa in azienda.

L'apprendistato, tuttavia, resta una modalità di *placement* dei giovani poco conosciuta dalle imprese e presente prevalentemente nelle regioni del nord. Questo soprattutto perché appare ancora connotato da rigidità organizzative e complessità burocratiche che lo rendono poco attrattivo soprattutto per le PMI.

Inoltre, l'attuale impianto normativo dell'apprendistato “duale” impedisce di conseguire titoli di studio successivi (in ottica di filiera professionalizzante) all'interno dello stesso contratto (ad es. diploma, poi laurea etc..).

Infine, i vincoli posti dalle norme sulla tutela del lavoro minorile (ad es. sul lavoro notturno, turni, ...) limitano fortemente la diffusione dell'apprendistato “duale”. Pertanto, per consentire la diffusione di tale canale formativo che, se attuato in analogia a quanto avviene in molti paesi nordeuropei, rappresenta per le imprese la forma più efficace e conveniente di reclutamento dei giovani, occorre operare la rimozione di alcuni vincoli normativi e avviare un'intensa azione di sostegno presso le imprese e la società civile.

Pur mantenendo, come prima irrinunciabile preoccupazione, la tutela del minore e la prevenzione di ogni possibile forma di sfruttamento, è senz'altro possibile introdurre forme di flessibilità delle regole, circoscritte alle iniziative formative *on the job*, promosse in ambiti protetti, dedicati e controllati.

In secondo luogo, si dovrà rendere “strutturale”

- il **riconoscimento di una quota integrativa della retribuzione dell'apprendista correlato al conseguimento dei risultati “formativi”**: il monte-ore retribuito non ricomprende, infatti, le ore di formazione presso l'organismo di formazione e riconosce il 10% delle ore di formazione interna all'azienda (i salari risultano, pertanto, quasi dimezzati e penalizzanti se confrontati con le indennità percepite dai tirocinanti);
- il **riconoscimento al datore di lavoro di un contributo per la copertura delle spese del tutor aziendale**, che riveste unitamente al tutor formativo un ruolo centrale nel processo formativo.

*Per incentivare la diffusione dell'apprendistato duale non è sufficiente allocare maggiori risorse: occorre **semplificare normativamente e adeguare operativamente lo strumento** per renderlo maggiormente comprensibile e appetibile per i giovani e le MPMI.*

## L'infrastrutturazione della rete e il potenziamento degli attori

Sino a oggi, l'intervento pubblico in materia di leFP e di formazione professionale in genere, tanto a livello nazionale quanto a livello regionale, si è focalizzato solo sulla promozione dell'offerta dei servizi (finanziamento della spesa corrente relativa alle attività formative). Non si è intervenuti in maniera sistematica a incentivare gli investimenti per l'innovazione e l'aggiornamento continuo della rete degli erogatori, demandando a iniziative dei singoli (e quindi sporadiche e fragili) l'adozione di strategie di miglioramento e il reperimento degli strumenti finanziari necessari. Il salto, anche culturale, imposto dalle prospettive

del PNRR pone come irrinunciabile che le Istituzioni (nazionali e regionali) si assicurino che lo strumento attuativo delle loro policies sappia garantire **quantitativamente** e **qualitativamente** il raggiungimento degli obiettivi.

È a questo livello, in primis, che si deve giocare la necessaria **collaborazione tra autorità nazionali e istituzioni regionali**, per il consolidamento della filiera anche nella prospettiva della “Rete delle scuole professionalizzanti” prevista dal D. Lgs. 61/2017, in una logica di **effettiva parità tra istituzioni scolastiche e istituzioni formative** accreditate per la leFP. L’azione delle Istituzioni a sostegno dell’infrastrutturazione della rete si dovrà articolare su due binari che potranno svilupparsi parallelamente:

- il **sostegno agli investimenti** per il potenziamento e ri-orientamento delle agenzie e delle imprese formative attraverso l’adeguamento delle dotazioni laboratoriali e strumentali in rapporto al cambiamento tecnologico e, con almeno altrettanta rilevanza, il rafforzamento organizzativo e lo sviluppo delle competenze coinvolte nel processo formativo, a partire dalla ridefinizione del ruolo centrale dei tutor formativi e aziendali
- la valorizzazione delle esperienze di eccellenza già consolidate e riconosciute, per la loro efficacia ed esemplarità, in varie parti d’Italia per la loro **disseminazione nei territori** che a oggi ancora scontano un ritardo nello sviluppo di un’infrastruttura formativa adeguata quantitativamente e qualitativamente alle esigenze dell’utenza e delle imprese.

In entrambi i casi lo scopo è la convergenza di investimenti pubblici (Stato, Regioni, EELL, anche con il concorso dei fondi strutturali europei e del PNRR) e del “privato” (imprese, in primis, ma anche privato sociale, impact financing, ...).

Per quanto riguarda il rafforzamento delle agenzie, potranno essere capitalizzate le esperienze che al riguardo sono state realizzate da ANPAL (in particolare con il progetto FiXO) e dalle realtà (come FORMA) che hanno affrontato la sperimentazione duale come un’opportunità di crescita delle professionalità dei formatori, delle loro metodologie e degli strumenti di intervento.

Il sostegno agli investimenti è, in questo caso, una misura universale rivolta a tutti i soggetti accreditati per l’leFP attivi e, in primis, alle agenzie formative che non sono interamente sostenute dallo Stato come le Istituzioni scolastiche e finalizzata a migliorare e rendere più effettivo il raggiungimento dei LEP definiti dalla normativa nazionale.

La seconda linea di intervento, invece, è volta alla **disseminazione delle esperienze di eccellenza nelle regioni in cui l’offerta a leFP è ancora limitata o nulla**, e quindi, soprattutto, al Sud. Essa dovrà essere attivata attraverso lo sviluppo di progetti selezionati *ad hoc* anche avvalendosi degli strumenti recentemente attivati a livello nazionale (in primis il “Fondo di investimento sociale per l’impatto occupazionale” recentemente istituito col contributo del PON IOG).

*La rete di agenti formativi dotati di professionalità e strumentazioni adeguate e connesse con il tessuto imprenditoriale di riferimento deve essere diffusa su tutto il territorio nazionale, anche e soprattutto negli ambiti regionali che ancora ne sono in parte o del tutto sprovvisti. Ciò implica un investimento da parte dei soggetti che su quei territori operano (imprese, ETS, ...), che deve essere incentivato e accompagnato da specifiche politiche pubbliche.*









Fondazione  
*per la*  
Scuola

---

SEGUICI SU:



[www.fondazione scuola.it](http://www.fondazione scuola.it)