

# ***UNA GOVERNANCE EFFICACE DEI SISTEMI DUALINELLA REGIONE ALPINA: 10 OBIETTIVI STRATEGICI***



# INDICE



Il presente documento è stato predisposto dall'INAPP, nell'ambito di un accordo con la Provincia autonoma di Trento che coordina il Gruppo di Azione 3 della Strategia dell'UE per la Macroregione Alpina- Eusalp. La Struttura "Sistemi e Servizi Formativi" dell'INAPP, coordinata da Anna D'Arcangelo, è responsabile della gestione del progetto.

**Sandra D'Agostino e Silvia Vaccaro**, ricercatrici dell'**INAPP**, curano la realizzazione della ricerca sulla governance del Sistema duale nei Paesi dell'area Alpina e sono autrici di questo documento.

Un particolare ringraziamento va ai membri del Gruppo di Azione 3 e agli esperti che hanno partecipato all'indagine, per i loro contributi molto utili e apprezzati.

<b>3</b>	<b>INTRODUZIONE</b>
<b>4</b>	<b>IL CONTESTO</b>
<b>4</b>	Formazione e lavoro dei giovani nella regione alpina
<b>9</b>	Diversi sistemi duali nella macro-regione alpina: delimitazione del campo di analisi
<b>10</b>	Sistemi duali nella macro-regione alpina a confronto
<b>12</b>	Gli ambiti prioritari per l'analisi dei sistemi e delle policy
<b>13</b>	<b>GLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>
<b>13</b>	GOVERNANCE
<b>16</b>	ATTRATTIVITÀ
<b>20</b>	QUALITÀ DELLA FORMAZIONE
<b>24</b>	INNOVAZIONE
<b>26</b>	MOBILITÀ DEGLI APPRENDISTI

# INTRODUZIONE

Nel quadro della strategia per la macro-regione alpina (EUSALP – European Strategy for the Alpine Region), il progetto AlpGov sostiene l'implementazione del Piano di azione che la Commissione europea ha adottato a luglio 2015 (COM(2015) 366 final) e che nel settembre 2016 è stato oggetto di risoluzione da parte del Parlamento europeo.

Con particolare riferimento agli obiettivi del Gruppo d'azione 3, ovvero migliorare l'adeguatezza del mercato del lavoro e dei sistemi di istruzione e formazione per favorire l'aumento dei livelli occupazionali con particolare attenzione ai settori strategici della macro-regione, è stato concordato di realizzare uno studio comparativo dei modelli di formazione duale nei paesi e nelle regioni dell'area alpina, con l'obiettivo di elaborare una serie di raccomandazioni e linee guida per rafforzare le strutture e i meccanismi di governance.

L'INAPP - l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, che è l'ente di ricerca del Ministero italiano del lavoro e delle politiche sociali – ha elaborato il presente documento che anticipa quanto verrà poi meglio analizzato nell'ambito del Report comparativo che sarà disponibile a febbraio 2019. Il documento traccia il panorama dei vari sistemi duali, mettendo a fuoco le principali caratteristiche distintive che li connotano e lanciando proposte su ulteriori piste di lavoro che potrebbero essere perseguite nella prospettiva di una compiuta attuazione della strategia di Eusalp.

I sistemi duali dell'area alpina presentano connotazioni abbastanza diverse, tali da rendere ardua l'individuazione di 10 obiettivi strategici adeguati a rappresentare al meglio i punti sui quali concentrare l'attenzione in una attività di natura transnazionale. Per questa ragione, si è scelto di procedere attraverso un processo di ricerca-azione, che ha voluto promuovere il più ampio coinvolgimento delle parti che concorrono al funzionamento dei sistemi duali nei Paesi e nelle Regioni dell'area alpina. Esperti provenienti dalle istituzioni nazionali e territoriali, dal sistema dell'istruzione e della formazione, oltre che dal mondo del lavoro più in generale (parti sociali e altri organismi che supportano il funzionamento del mercato del lavoro) sono stati contattati per rispondere ad un questionario semi-strutturato predisposto da INAPP, che si è posto l'obiettivo di identificare punti di forza e di debolezza dei vari sistemi nonché esplorare i temi e gli interventi principali oggetto del dibattito in corso o in fase di implementazione nei vari Paesi.

Il testo riporta prime anticipazioni del rapporto comparativo, a partire dalla delimitazione del campo di indagine, con una breve presentazione delle differenze tra i sistemi duali dei Paesi coinvolti e l'individuazione degli ambiti prioritari sui quali concentrare l'attenzione; quindi, vengono identificati i dieci obiettivi strategici, che si configurano come raccomandazioni rivolte alle istituzioni, alle scuole, alle imprese, agli apprendisti che segnalano le direttrici lungo le quali operare per una rafforzamento dei sistemi duali. Gli obiettivi discendono dalle indicazioni espresse dagli esperti coinvolti nell'indagine, che hanno anche contribuito segnalando pratiche di interventi in corso nei diversi Paesi; alcune di queste sono già riportate nel testo, mentre la presentazione completa sarà inserita nel report comparativo finale.

## IL CONTESTO

### Formazione e lavoro dei giovani nella regione alpina

La regione alpina è una delle aree più ricche d'Europa, fra le più dinamiche, innovative e competitive dal punto di vista economico. I territori che costituiscono la regione godono di un mercato del lavoro mediamente più favorevole che nel resto d'Europa, almeno se si guarda in generale ai dati su tasso di attività e disoccupazione. Con riferimento al segmento dei giovani, invece, il quadro è più articolato: condizioni molto più favorevoli risultano nei Paesi e nelle Regioni germanofone grazie all'influenza positiva del sistema duale, sia guardando agli indicatori di formazione (early school leavers<sup>1</sup>) che a quelli relativi al lavoro; in Francia e Italia sono più evidenti le difficoltà di inserimento dei giovani, nonostante le migliori performance che si registrano nelle regioni Eusalp di questi due Paesi. Per cui, nella regione alpina convivono mercati del lavoro caratterizzati da deficit di domanda con altri che mostrano segnali evidenti di deficit di offerta.

Il prospetto che segue opera un primo confronto i Paesi dell'area alpina con riferimento ad alcuni indicatori che possono contribuire a tracciare un quadro comparativo. I dati si riferiscono all'annualità 2017, se non diversamente indicato.

<sup>1</sup> Si riferisce alla quota di giovani di 18-24 anni fuoriusciti dal sistema scolastico senza aver conseguito alcun titolo o qualifica di livello secondario superiore



### **AUSTRIA**

Area: 83.879 km<sup>2</sup>  
Popolazione: 8.772.865 ab.  
Tasso di attività (15-74 anni): 67,9%  
Tasso di disoccupazione (15-74 anni): 5,5%  
Tasso di disoccupazione giovanile(15-24 anni): 9,8%  
Giovani 18-24 anni fuori dal sistema scolastico senza qualificazione secondaria superiore: 7,4%  
NEET 15-24 anni: 6,5%  
Nuovi contratti di apprendistato in un anno: 33.721  
Numero apprendisti: 106.613



### **FRANCIA**

Area: 640,679 km<sup>2</sup>  
Popolazione: 66.694.863 ab.  
Tasso di attività (15-74 anni): 62,1%  
Tasso di disoccupazione (15-74 anni): 9,4%  
Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni): 22,4%  
Giovani 18-24 anni fuori dal sistema scolastico senza qualificazione secondaria superiore: 8,9%  
NEET 15-24 anni: 11,5%  
Numero nuovi contratti di apprendistato: 295.989  
Numero complessivo di giovani in apprendistato (2016/17): 412.266

### **Auvergne- RhoneAlps**

Area: 69.711 km<sup>2</sup>  
Popolazione: 7.933.200 ab.  
Nuovi contratti di apprendistato in un anno: 34.440  
Numero complessivo di giovani in apprendistato: 48.589

### **Bourgogne-France-Comté**

Area: 47.784 km<sup>2</sup>  
Popolazione: 2.819.635 ab.  
Nuovi contratti di apprendistato in un anno: 13.772  
Numero complessivo di giovani in apprendistato: 18.494

### **Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Area: 31.400 km<sup>2</sup>  
Popolazione: 5.028.341 ab.  
Nuovi contratti di apprendistato in un anno: 20.767  
Numero complessivo di giovani in apprendistato: 27.636



## **GERMANIA**

Area: 357.386 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 82.521.653 ab.  
 Tasso di attività (15-74 anni): 69,5%  
 Tasso di disoccupazione (15-74 anni): 3,8%  
 Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni): 6,8%  
 Giovani 18-24 anni fuori dal sistema scolastico senza qualificazione secondaria superiore: 10,1%  
 NEET 15-24 anni: 6,3%  
 Nuovi contratti di apprendistato in un anno: 523.290  
 Numero complessivo di giovani in apprendistato: 1.323.894

### **Baden-Württemberg**

Area: 35.751 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 10.951.893 ab.  
 Nuovi contratti di apprendistato in un anno: 74.656  
 Numero complessivo di giovani in apprendistato: 190.236

### **Bayern**

Area: 70.551 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 12.930.751 ab.  
 Nuovi contratti di apprendistato in un anno: 92.528  
 Numero complessivo di giovani in apprendistato: 240.465

## **ITALIA**

Area: 301.338 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 60.589.445 ab.  
 Tasso di attività (15-74 anni): 57,1%  
 Tasso di disoccupazione (15-74 anni): 11,2%  
 Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni): 34,7%  
 Giovani 18-24 anni fuori dal sistema scolastico senza qualificazione secondaria superiore: 14%  
 NEET 15-24 anni: 20,1%  
 Numero nuovi contratti di apprendistato (2016):  
 Numero apprendisti (2016): 10.714

### **Liguria**

Area: 5.416 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 1.565.307 ab.  
 Numero di giovani in apprendistato I livello (2016): 60

### **Piemonte**

Area: 25.387 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 4.392.526 ab.  
 Numero di giovani in apprendistato I livello (2016): 280

### **Val d'Aosta**

Area: 3.261 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 126.883 ab.  
 Numero di giovani in apprendistato I livello: -



## **Lombardia**

Area: 23.864 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 10.019.166 ab.  
 Numero di giovani in apprendistato I livello (2016): 2.601

## **Veneto**

Area: 18.345 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 4.907.529 ab.  
 Numero di giovani in apprendistato I livello (2016): 438

## **Prov. Bolzano**

Area: 7.400 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 524.256 ab.  
 Numero di giovani in apprendistato (2016): 3.278

## **Prov. Trento**

Area: 6.212 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 538.604 ab.  
 Numero di giovani in apprendistato I livello (2016): 60

## **Friuli Venezia Giulia**

Area: 7.924 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 1.217.872 ab.  
 Numero di giovani in apprendistato I livello (2016): 43

## **LIECHTENSTEIN<sup>2</sup>**

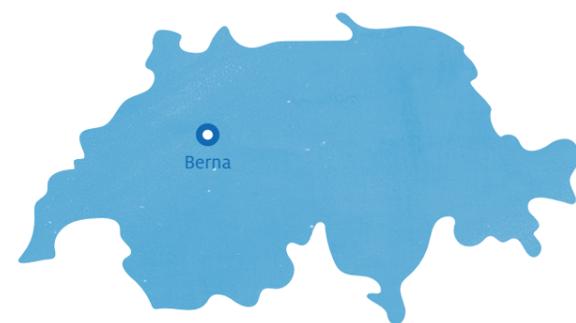
Area: 160 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 37.810 ab.  
 Cittadini del Liechtenstein occupati nel Paese e in quelli limitrofi: 19.398  
 Tasso di disoccupazione: 1,4% (considerando solo quelli con nazionalità del Liechtenstein)  
 Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni): 2,6% (considerando solo quelli con nazionalità del Liechtenstein)  
 Numero nuovi contratti di apprendistato (2016/17): 278 apprendisti iscritti al I anno registrati in Svizzera; 351 apprendisti iscritti al I anno presenti in Lichtenstein  
 Numero apprendisti (2016/17): 900 apprendisti registrati in Svizzera; 1.120 presenti in Lichtenstein, di cui 765 di nazionalità

<sup>2</sup> Le statistiche del Liechtenstein sono predisposte dall'Ufficio nazionale di Statistica secondo metodologie non del tutto comparabili con quelle degli altri Paesi



## **SLOVENIA**

Area: 20.273 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 2.065.895 ab.  
 Tasso di attività (15-74 anni): 64,9%  
 Tasso di disoccupazione (15-74 anni): 6,6%  
 Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni): 11,2%  
 Giovani 18-24 anni fuori dal sistema scolastico senza qualificazione secondaria superiore: 4,3%  
 NEET 15-24 anni: 6,5%  
 Numero apprendisti partecipanti alla sperimentazione dell'apprendistato nel 2017/18: 58  
 Nuovi ingressi di apprendisti nella sperimentazione dell'apprendistato nel 2018/19: 72



## **SVIZZERA**

Area: 41.291 km<sup>2</sup>  
 Popolazione: 8.419.550 ab.  
 Tasso di attività (15-64 anni): 75,6%  
 Tasso di disoccupazione (15-74 anni): 4,8%  
 Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni): 8,1%  
 Giovani 18-24 anni fuori dal sistema scolastico senza qualificazione secondaria superiore: 4,5%  
 NEET 15-24 anni: 6,5%  
 Numero nuovi contratti di apprendistato: 68.922  
 Numero di giovani in apprendistato: 193.352

## **Diversi sistemi duali nella macro-regione alpina: delimitazione del campo di analisi**

Una copiosa letteratura scientifica ha messo in evidenza il rapporto fra sistema duale e disoccupazione giovanile, dimostrando l'influenza positiva che il primo ha nel facilitare la transizione scuola-lavoro e quindi consentire un rapido inserimento occupazionale. Il presente studio si focalizza su un segmento dei sistemi formativi che in molti di questi Paesi è quello centrale per favorire l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro: i sistemi duali. Si tratta però di sistemi duali che presentano caratteristiche diverse; anzi, spesso all'interno dei Paesi convivono più strumenti che possono essere ricondotti all'ampia categoria del "work-based learning".

È stato quindi necessario operare in primo luogo una analisi dei diversi contesti, per individuare, nell'ambito degli strumenti e dei percorsi di work-based learning, quelli con le caratteristiche più omogenee. La scelta è stata imperniata sulla definizione adottata dal Cedefop, l'agenzia europea che si occupa di istruzione e formazione professionale, secondo la quale il sistema duale o "apprendistato"<sup>3</sup> si caratterizza per le seguenti caratteristiche:

- è parte del sistema di istruzione e formazione formale;
- l'apprendimento si realizza in alternanza fra un posto di lavoro e un istituto di istruzione o formazione;
- al termine, gli studenti acquisiscono una qualifica e ricevono una certificazione riconosciuta;
- gli apprendisti generalmente hanno lo status di dipendenti e vengono remunerati per il loro lavoro;
- generalmente è basato su un contratto o un accordo formale tra datore di lavoro e apprendista, ma può basarsi anche su un contratto con l'istituto di istruzione o formazione.

A partire da tale definizione, il Cedefop, quando si parla di "sistema duale" o "modelli di apprendistato" si riferisce ai seguenti strumenti:

<b>AUSTRIA</b>	Lehre / Lehrlingsausbildung / Duale Ausbildung / Betriebliche Ausbildung
<b>FRANCIA</b>	Contrat d'apprentissage
<b>GERMANIA</b>	Duale Berufsausbildung / beruflichen Ausbildung
<b>ITALIA</b>	Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore / Apprendistato di I livello
<b>LIECHTENSTEIN</b>	Berufliche Grundbildung
<b>SLOVENIA</b>	Vajeništvo
<b>SWITZERLAND</b>	Betrieblich organisierte berufliche Grundbildung Apprentissageoppureformation professionnelle initiale Formazione professionale di base /tirocinio /apprendistato

<sup>3</sup> I termini "apprendistato" e "sistema duale" sono usati come sinonimi nel testo

## **Sistemi duali nella macro-regione alpina a confronto**

Nell'ambito della macro-regione alpina, tutti i sette Paesi coinvolti condividono la presenza di un sistema duale che è integrato – con legami più o meno stretti - nel sistema di istruzione e formazione. Un caso particolare è l'apprendistato in Italia, che nella sua forma ampiamente più diffusa è principalmente uno strumento di inserimento al lavoro, ancorché con una quota di formazione duale; ma l'analisi comparativa considera solo la forma di apprendistato cosiddetta “di I livello”, di più recente introduzione e ispirata ai sia al modello tedesco che francese.

Anche la collocazione all'interno dell'architettura del sistema formativo rientra fra le caratteristiche comuni dei sistemi duali dei Paesi alpini. Generalmente possono accedere al sistema duale i giovani che hanno assolto l'obbligo scolastico di almeno 9 anni e costituisce una delle opzioni per assolvere al periodo di istruzione e formazione obbligatoria fino a diciotto anni. L'apprendistato rilascia certificazioni di qualifica formalmente riconosciute a livello nazionale, per lo più di livello 3 EQF e si configura quindi come una opzione formativa nell'ambito dei percorsi secondari superiori. Tale collocazione non va però intesa come limitazione: negli ultimi anni stanno fiorendo iniziative che spingono l'apprendistato verso qualificazioni di livello più elevato, in primo luogo abbinando il conseguimento della qualifica al superamento di un esame di maturità che consenta il proseguimento degli studi anche nell'istruzione terziaria, ma anche prefigurando il rilascio di qualificazioni dell'istruzione terziaria.

Il punto di avvio di ogni percorso di apprendistato è un contratto fra l'azienda formatrice e l'apprendista, che si perfeziona con l'individuazione della istituzione formativa deputata a erogare la formazione esterna. In quanto anche lavoratori, i giovani in apprendistato ricevono una remunerazione definita dalla contrattazione collettiva e generalmente determinata in forma progressiva rispetto alla maturazione delle competenze. Vista la dualità del percorso di formazione, ogni sistema ha previsto la re-

golamentazione di figure specifiche deputate all'accompagnamento dei percorsi in azienda, istruttori, mentori o tutor aziendali.

Affinando l'analisi comparativa, emergono caratteristiche meno omogenee fra i Paesi dell'area alpina. In particolare, sembra utile operare una distinzione fra i territori che potremmo definire “germanofoni” – ovvero **Austria, Germania, Liechtenstein e Svizzera** –, che condividono un sistema duale dai connotati quasi uguali, e i rimanenti Paesi – Francia, Italia e Slovenia - ognuno con caratteristiche proprie.

In tutti i Paesi germanofoni l'apprendistato assume una posizione talmente centrale all'interno del sistema di formazione professionale iniziale, che talora viene usata la stessa terminologia per indicare entrambi. Le altre caratteristiche principali del sistema duale in tutti questi Paesi sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- le imprese “formatrici” devono essere accreditate per accogliere apprendisti, dimostrando il possesso di alcuni requisiti formali, il cui mantenimento è oggetto di verifica periodica; la procedura di accreditamento è affidata a organizzazioni del mondo del lavoro, come le Camere (Austria e Germania) - che sono associazioni a iscrizione obbligatoria, e possono essere divise per settore (in Germania) -, oppure a uffici specifici regionali come nel caso della Svizzera; le stesse Camere si occupano anche dell'organizzazione degli esami finali per il rilascio della qualifica;
- i “regolamenti” (Verordnung) costituiscono l'elenco delle qualifiche per le quali è possibile fare un percorso di apprendistato. Sono elaborati a livello federale con il supporto delle parti sociali, in un numero che oscilla fra 205 (Austria) e 360 qualifiche (Germania<sup>4</sup>). I regolamenti dettagliano i contenuti della formazione in azienda e determinano la durata di ogni percorso,

compresa fra 2 e 4 anni; inoltre, illustrano le modalità di svolgimento dell'esame finale e dell'eventuale prova intermedia;

- le scuole professionali, che sono strutture stabili e dedicate, finanziate generalmente dalle regioni, erogano una formazione su materie generali, secondo i curricula definiti a livello federale; gli apprendisti frequentano la scuola professionale almeno per un giorno a settimana (talora due);
- le parti sociali svolgono un ruolo particolarmente importante nella governance dell'apprendistato sia a livello federale, che a livello regionale. Ad esempio in Austria sono presenti tanto nei Consigli regionali sull'apprendistato (Landesberufsausbildungsbeiräte, LABB) quanto in quello federale (Bundesberufsausbildungsbeirat, BABB) che offre un supporto strategico al Ministero degli Affari Economici e del Lavoro.

In tutti i Paesi germanofoni l'apprendistato rappresenta la principale opzione alternativa alla scuola di tipo generalista per i giovani quindicenni, anche se la domanda da parte dei giovani nell'ultimo decennio ha visto spesso delle fasi di calo soprattutto in virtù della contrazione demografica delle generazioni più giovani; i percorsi di formazione professionale a tempo pieno ricevono invece una attenzione molto più limitata.

Anche in **Francia** il “contrat d'apprentissage” vanta una tradizione pluridecennale e negli ultimi anni è al centro del dibattito che affronta il tema della disoccupazione giovanile. L'attuale Governo ha varato nello scorso settembre 2018 la legge su “la liberté de choisir son avenir professionnel”, una riforma che intende trasformare profondamente la fisionomia dell'apprendistato.

A differenza del duale germanico, il contratto di apprendistato in Francia già da tempo si è ampliato a coprire anche i titoli dell'istruzione terziaria, tanto che attualmente oltre la metà degli apprendisti partecipa ai percorsi per l'acquisizione dei titoli dei livelli I-III del sistema educativo francese; inoltre, la riforma appena approvata prevede un'estensione dell'età massima di ingresso fino a 30 anni. L'apprendistato francese è parte integrante del sistema educativo, tanto che le qualificazioni acquisibili per lo più sono le stesse che possono essere conseguite attraverso percorsi di istruzione e formazione a tempo pieno, con lo stesso curriculum e stesse modalità di svolgimento dell'esame finale.

Tutte le imprese del settore privato – e alcune del pubblico – possono assumere un apprendista se dichiarano di possedere i requisiti previsti dalla normativa; l'assunzione avviene contestualmente all'iscrizione al relativo percorso di formazione presso un centro di formazione (Centre de Formation d'Apprentis, CFA) ed il contratto,

che può avere durata compresa fra uno e tre anni, viene poi registrato presso una delle Camere (dei mestieri, dell'artigianato, dell'agricoltura). Il percorso di formazione esterno all'impresa ha una durata differenziata in relazione alla qualificazione da conseguire e generalmente è pari ad un minimo di 400 ore annue.

Anche in Francia le parti sociali svolgono un ruolo significativo nella governance dell'apprendistato nell'ambito di sedi di confronto (Consigli, Comitati, ecc.) con una vocazione più ampia che comprende tutta la formazione professionale.

Mentre i cinque Paesi dall'area alpina finora esaminati condividono la presenza di un sistema duale che si è costruito in un lungo arco di tempo, in Italia e in Slovenia solo recentemente si è riaperto l'interesse per questo strumento che quindi deve ancora trovare una collocazione definita e solida nel quadro del sistema di istruzione e formazione e nelle scelte di giovani, famiglie, imprese.

In **Italia** – dove è presente un'altra forma di “apprendistato”, che condivide la stessa denominazione ma presenta caratteristiche in parte diverse da quelle assunte a fondamento della delimitazione del campo di analisi – l'apprendistato cosiddetto “di primo livello” è stato introdotto nel 2003 e più volte riformato nel corso degli anni successivi (da ultimo nel 2015). Nella formulazione attuale, tale apprendistato si avvicina molto di più al sistema francese: è pienamente inserito nel sistema di istruzione e formazione; consente di conseguire gli stessi titoli rilasciati dai percorsi professionali a tempo pieno, dei quali condivide gli obiettivi di apprendimento e le modalità di svolgimento dell'esame finale; prevede un impegno di formazione presso una scuola o un centro di formazione pari ad almeno 600 ore annue oltre ad un percorso in azienda, svolto sulla base di un piano formativo individuale.

Si tratta di una “formula” ancora alla ricerca di un consolidamento, come dimostrano i dati sulle assunzioni e sulla partecipazione effettiva ai percorsi di formazione formale, e che si caratterizza per un'ampia diversificazione territoriale. In particolare si rilevano significative differenze a livello regionale, anche nel gruppo delle regioni alpine, correlate alle differenti performance dei mercati del lavoro locali.

Infine, in **Slovenia** la legge che ha ripristinato un canale di formazione duale è stata approvata solo nel 2017 e con l'anno formativo 2017-18 sono stati avviati i primi percorsi che hanno coinvolto circa 50 apprendisti. Si tratta di percorsi che sono erogati anche in formazione a tempo pieno.

<sup>4</sup> In Liechtenstein sono un centinaio, ma il sistema “beneficia” della possibilità offerte dai Paesi limitrofi.

# GLI OBIETTIVI STRATEGICI

## Gli ambiti prioritari per l'analisi dei sistemi e delle policy

Nel progettare l'indagine che è alla base della definizione dei 10 obiettivi strategici per rafforzare i sistemi duali nei Paesi e nelle Regioni dell'area alpina, si è tenuto conto della letteratura disponibile, degli studi e delle indagini principali di comparazione condotte dagli organismi sovra-nazionali (UE, Oecd, ILO, ecc.) e promosse da singoli Paesi. Questa fase di ricerca on desk ha fatto emergere l'opportunità di concentrare l'approfondimento su alcuni ambiti che risultano prioritari per gli obiettivi posti a fondamento del progetto Eusalp e che meglio individuano le principali sfide per i sistemi di formazione in Europa. Tali ambiti prioritari sono:

- **Governance** dei sistemi
- **Attrattività** dei sistemi duali
- **Qualità** della formazione
- **Innovazione**, ovvero impatto delle trasformazioni dei sistemi e dei processi produttivi sui sistemi del lavoro e quindi sulla formazione.

In aggiunta, in virtù della dimensione sovra-nazionale che assume la macro-regione alpina, è stata individuata una azione prioritaria sulla quale focalizzare da subito il rafforzamento di una collaborazione fra le Regioni dello spazio alpino, che è la **mobilità**. La mobilità transnazionale degli apprendisti – o meglio l'approfondimento sulle condizioni che sono necessarie per realizzarla al meglio - è un tema che presuppone la conoscenza delle caratteristiche distintive dei diversi sistemi duali e la ricerca di soluzioni che la rendano comunque praticabile: condizioni che possono essere perseguite al meglio in un partenariato che vede come attori principali le istituzioni che rappresentano le varie regioni dello spazio alpino.

Nel quadro dell'indagine sui sistemi duali dei paesi dell'area alpina, molti esperti, provenienti da realtà territoriali diverse, hanno sottolineato come punti di forza sia la presenza di un modello solido e consolidato di funzionamento, sia la vigenza di un quadro normativo adeguato a definire i ruoli dei diversi soggetti e a individuare sedi di confronto utili a sostenere lo sviluppo del sistema. Sono queste le caratteristiche che connotano il duale come uno strumento di successo, che assicura un rapido inserimento nel mercato del lavoro per i giovani contribuendo a mantenere ad un livello modesto il tasso di disoccupazione giovanile; queste stesse caratteristiche garantiscono alle imprese la disponibilità di manodopera specializzata, con competenze adeguate a contribuire alla crescita e alla competitività del sistema economico.

Allo stesso tempo dalle risposte degli esperti intervistati emerge in maniera diffusa la consapevolezza che la collaborazione fra i diversi attori e su diversi livelli – quello nazionale, quello regionale ed anche locale - è elemento necessario e indispensabile per assicurare il successo del sistema duale.

Una governance efficace del sistema duale chiama in causa in primo luogo quei soggetti che svolgono un ruolo da protagonisti per il funzionamento del sistema, ovvero le istituzioni centrali e territoriali, le parti sociali e i rappresentanti delle istituzioni formative; ma – a seconda delle caratteristiche proprie di ogni Paese – si rivolge poi ad una cerchia più ampia di soggetti: le Camere di commercio, dell'industria e dell'artigianato, i servizi per l'impiego, i soggetti deputati al monitoraggio e alla valutazione del sistema, i consulenti del lavoro.

È importante quindi creare le condizioni per un rafforzamento del dialogo e della collaborazione fra i diversi at-

## GOVERNANCE

tori, costruendo reti e attivando sedi di confronto stabili che coinvolgano tutti i soggetti che devono cooperare per il successo del sistema duale.

### **Raccomandazione:**

- 1. Sviluppare le competenze di tutti i soggetti che operano nel sistema duale, individuare sedi stabili di collaborazione, promuovere la costituzione di reti a livello nazionale e regionale**

L'esigenza di individuare interventi che sostengano una piena collaborazione fra le varie parti che cooperano al sistema duale è avvertita sia nei Paesi dove l'apprendistato è in via di introduzione, come l'Italia e la Slovenia, sia in quelli in cui invece il duale è consolidato, con una lunga tradizione alle spalle, come in Germania, Austria, Svizzera, Liechtenstein e Francia. Nel primo caso si tratta di interventi mirati a rafforzare la governance e quindi l'implementazione del sistema, attivando misure che puntano a sviluppare le competenze dei diversi attori chiamati ad interagire, nonché a costituire sedi stabili di confronto e a individuare procedure e modalità per assicurare un sistema di qualità. Ma si punta anche a consolidare il quadro normativo, rendendo più stabili i finanziamenti, assicurando un adeguato sistema di incentivi normativi ed economici per promuovere l'offerta di posti in apprendistato da parte delle imprese, rendendo più coerente la normativa sul lavoro dei minori, ecc. Anche il raffinamento della disciplina dettata dalla contrattazione collettiva può rappresentare un contributo per far crescere la disponibilità delle imprese verso l'apprendistato e assicurare il rispetto dei diritti e dei doveri di apprendisti, imprese, formatori aziendali.

Nei territori in cui il sistema duale si basa su una lunga tradizione ed è quindi ben consolidato, è diffusa la consapevolezza che il funzionamento del sistema duale sia una responsabilità condivisa che chiama in causa una pluralità di soggetti e che richiede uno sforzo continuo per mantenere aggiornate le competenze dei soggetti coinvolti e promuovere il confronto costruttivo. È su questo confronto che si può fondare la possibilità di continuare ad innovare il sistema – come avvenuto di recente in Francia - e i contenuti dei percorsi formativi, per assicurare che i giovani in uscita dall'apprendistato sviluppino le competenze più adeguate per inserirsi stabilmente nel mercato del lavoro.

Frutto di questo lavoro possono essere Patti per l'apprendistato o le Alleanze di partenariato siglate a livello nazionale ad esempio in Germania con un respiro triennale<sup>5</sup>, e a livello territoriale in Baviera<sup>6</sup>, con valenza annuale, o in Italia, in Provincia di Bolzano.

La condivisione di linee strategiche di sviluppo del sistema è quindi uno strumento di governance partecipata, che favorisce un efficace presidio della cornice normativa, regolamentare e contrattuale dell'apprendistato, che è condizione necessaria - ma non sufficiente - perché lo strumento possa esplicare i suoi effetti benefici sulla transizione scuola-lavoro dei giovani, sui tassi di disoccupazione giovanile, sulla crescita e la competitività delle imprese e dei territori.

La collaborazione allargata fra diversi soggetti è altrettanto necessaria a livello locale per assicurare la disponibilità di un'adeguata offerta di formazione per gli apprendisti, basata sulla condivisione di obiettivi operativi e modalità organizzative fra scuole professionali/centri di formazione e imprese. In questa prospettiva le istituzioni formative devono individuare la configurazione organizzativa interna più adeguata a gestire il rapporto con l'ecosistema locale, inteso con riferimento alle imprese e ai settori, ma anche alle strutture amministrative e ad altre organizzazioni sociali. Non a caso un esperto francese del mondo della VET ha segnalato l'individuazione di una figura ad hoc nell'ambito dello staff dell'istituzione formativa, dedicata allo sviluppo dei rapporti con le imprese e le altre organizzazioni/istituzioni locali. Tale collaborazione – sottolinea un esperto italiano sempre del mondo della VET – consente di costruire insieme percorsi formativi in condivisione progettuale e fattuale, nonché di aggiornare e diversificare continuamente l'offerta, nel senso della flessibilità e della personalizzazione.

Anche le organizzazioni di riferimento del sistema economico – in primo luogo parti sociali e soggetti camerali, che assumono connotazioni molto diversificate nei

Paesi dell'area alpina – contribuiscono a rafforzare la governance territoriale costituendo sedi stabili di collaborazione. È il caso della "Ausbilderforum" del Tirolo, l'associazione dei formatori aziendali che promuove l'organizzazione di una serie di iniziative volte a sostenere il raccordo fra i vari attori del sistema. Sono questi luoghi di definizione di linee strategiche, ma anche di elaborazione di strumenti operativi che possono contribuire a rafforzare le competenze dei diversi soggetti che operano nel sistema.

Per assicurare un'efficace governance partecipata e quindi la possibilità di svolgere al meglio il lavoro di supporto al funzionamento del sistema duale un altro elemento di fondamentale rilevanza è l'analisi permanente del sistema duale. Non è quindi un caso che la maggior parte degli esperti che hanno collaborato all'indagine abbiano evidenziato la necessità di promuovere e rafforzare le attività d'indagine, di monitoraggio e valutazione del sistema di apprendistato

#### Raccomandazione:

### 2. Costruire sistemi stabili di analisi, di monitoraggio e valutazione per definire strategie condivise ed efficaci di sviluppo dell'apprendistato

Per contribuire al miglioramento del sistema duale, devono essere resi disponibili ai vari attori, a partire dai referenti istituzionali, dati provenienti da sistemi stabili di monitoraggio oltre che da indagini volte ad approfondire aspetti specifici, che possano risultare critici o comunque da analizzare. Ed infatti in tutti i Paesi dell'area alpina si rileva uno sforzo particolare per rendere conto annualmente degli esiti dell'apprendistato attraverso la pubblicazione di report ampi e dettagliati. È il caso del rapporto annuale sulla formazione disponibile in Svizzera, in Germania, in Italia; ma anche la Slovenia, in fase di implementazione sperimentale della nuova legge sull'apprendistato, si è affidata all'ente di ricerca del settore per assicurare un'efficace valutazione in itinere oltre che l'accompagnamento del progetto stesso.

Nonostante i numerosi interventi già in essere, l'impegno sulle attività di monitoraggio e valutazione viene ritenuto comunque centrale nella prospettiva di un rafforzamento della governance del sistema, soprattutto dagli esperti provenienti dalle amministrazioni centrali e territoriali che hanno collaborato all'indagine.

Fra gli esempi di attività in corso, vengono segnalati meccanismi di assicurazione della qualità. Ad esem-

pio in Austria le parti sociali hanno lanciato l'iniziativa "QML – Qualitätsmanagement Lehrlingausbildung" con l'obiettivo di monitorare il funzionamento del sistema, attraverso un monitoraggio annuale di alcuni indicatori chiave di performance del sistema. Anche in Francia, a partire dal 1° gennaio 2013 i centri di formazione devono pubblicare il loro tasso di successo agli esami e il tasso di inserimento occupazionale dei giovani che hanno completato il percorso.

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni cfr. <https://www.aus-und-weiterbildungsallianz.de>

<sup>6</sup> Per maggiori informazioni cfr. <https://www.stmas.bayern.de/berufsbildung/allianz/>

## Esempi di misure per promuovere la governance

### Austria - Tirolo

"Ausbilderforum" è l'associazione degli istruttori aziendali nata oltre 20 anni fa da una cooperazione tra il Land del Tirolo, la Camera del lavoro, la Camera dell'economia e la Federazione austriaca dei sindacati (ÖGB). L'associazione promuove lo sviluppo della formazione continua dei formatori aziendali organizzando una serie di iniziative volte a sostenere il raccordo e la messa in rete dei diversi attori del sistema duale. <https://www.amg-tirol.at/content/ausbilderforum>).

### Austria

La "QML – Qualitätsmanagement Lehrlingausbildung" (gestione della qualità nell'istruzione e formazione duale) è una iniziativa lanciata nel 2013 dalle parti sociali austriache con l'obiettivo di "assicurare la prossima generazione di lavoratori qualificati e coltivare l'immagine per l'apprendistato", attraverso l'analisi di alcuni indicatori chiave di performance. In particolare vengono rilevati il numero e le caratteristiche dei drop-out, di quelli che non si presentano o non superano gli esami finali, la percentuale di (ex) apprendisti che si iscrivono all'esame finale di apprendistato e la loro percentuale di successo. I profili di apprendistato con un numero particolarmente elevato di abbandoni e/o risultati negativi all'esame finale sono fatti oggetto di ulteriori approfondimenti per determinare le cause delle criticità rilevate e per sviluppare misure correttive.

## **ATTRATTIVITÀ**

I buoni risultati del sistema duale sono confermati da molti studi e da tanti casi di successo; ciò nonostante, negli ultimi anni si riscontra una contrazione sia nella domanda che nell'offerta di posti in apprendistato.

Da una parte le imprese preferiscono all'apprendistato altri strumenti per l'inserimento dei giovani che sono considerati di più "facile" utilizzo e maggiormente rispondenti alle loro esigenze, dall'altra parte le famiglie e i giovani spesso sono attratti da percorsi lunghi e accademici nella convinzione che questi offrano maggiori opportunità per un inserimento stabile nel mercato del lavoro. In effetti, l'apprendistato non gode di una grande reputazione, poiché viene generalmente considerato una scelta di ripiego rispetto ai percorsi liceali o tecnici. Questa situazione si riscontra non soltanto nei territori che presentano un sistema di apprendistato più fragile, ma anche nei paesi, come la Germania e l'Austria che, pur vantando un sistema duale forte e ben strutturato, registrano una contrazione del numero di giovani interessati all'apprendistato, mentre aumenta la quota di studenti che considera più utile seguire un percorso di istruzione in una scuola secondaria di II grado.

Vi è quindi la necessità di migliorare l'immagine dell'apprendistato come strumento che è in grado di promuovere un efficace inserimento nel mercato del lavoro e di ampliare le proprie finalità, in risposta ai cambiamenti nel mercato del lavoro, muovendosi anche sul piano dell'istruzione terziaria. Nello stesso tempo si avverte l'esigenza, da un lato, di rafforzare l'azione di sensibilizzazione nei confronti dei datori di lavoro affinché essi possano percepire chiaramente i vantaggi dell'apprendistato e, dall'altro, di facilitare l'accesso delle imprese all'apprendistato attraverso misure efficaci di incentivazione e di supporto tecnico, rivolte in particolare alle PMI.

Il quadro appena delineato è sostanzialmente confermato anche dai referenti delle Regioni Eusalp intervistati che stanno concentrando gli sforzi per promuovere l'attrattività dell'apprendistato su una serie di misure dirette alle famiglie, alle imprese e ai giovani per informarli e sensibilizzarli sul valore dell'apprendistato.

In diverse regioni Eusalp si organizzano giornate informative (open day), fiere, manifestazioni, campagne promozionali e si utilizzano piattaforme web dedicate per migliorare la conoscenza e l'attrattività dell'apprendistato presso le famiglie, i giovani e le imprese. In alcuni casi le attività di comunicazione e informazione sono rivolte anche alla platea dei consulenti d'impresa che supportano i datori di lavoro nella scelta della tipologia di contratto da utilizzare per l'assunzione di lavoratori e ai dirigenti e agli insegnanti degli istituti scolastici per evidenziare l'utilità e i vantaggi dell'apprendistato. Anche l'orientamento di qualità può migliorare l'attrattività dell'apprendistato poiché consente di superare gli stereotipi e i pregiudizi sull'apprendistato che possono condizionare le scelte formative e professionali dei giovani. Alcune regioni Eusalp puntano particolarmente sull'orientamento professionale nelle istituzioni formative con l'obiettivo di aiutare i giovani a fare delle scelte educative consapevoli e informate e di gestire efficacemente e con successo i propri percorsi formativi e di carriera.

L'immagine positiva della formazione in apprendistato viene diffusa nelle regioni Eusalp anche attraverso iniziative di promozione dell'eccellenza, sottolineando i successi professionali ottenuti dai giovani apprendisti attraverso il racconto delle loro storie e offrendo dei riconoscimenti e dei premi sia agli apprendisti di successo sia alle imprese che offrono percorsi formativi di qualità.

Un'altra direttrice di intervento per promuovere l'immagine dell'apprendistato su cui si sta concentrando l'attenzione in alcune regioni Eusalp punta a facilitare l'integrazione dell'apprendistato nel sistema educativo generale. Questo obiettivo è perseguito da un lato attraverso l'ampliamento della gamma delle opportunità di formazione in apprendistato e il contestuale rafforzamento delle conoscenze e delle competenze di base e generali in ambito professionale e, dall'altro, mediante l'attuazione di misure che possano facilitare l'accesso degli apprendisti all'istruzione terziaria.

Per far crescere l'attrattività dell'apprendistato nei confronti delle aziende, un'altra linea di intervento si concentra sul rafforzamento dei servizi di supporto alle imprese nella gestione dello strumento. Si tratta di interventi che offrono alle imprese assistenza nella progettazione e attuazione dei percorsi formativi e nella gestione degli adempimenti burocratici che in alcuni Paesi sono affidati anche ai centri di formazione. Fondamentale appare in tale direzione anche il contributo che i servizi per l'accompagnamento al lavoro sono in grado di offrire nell'individuare i candidati all'apprendistato e nell'assicurare il matching con le imprese e il ruolo che possono svolgere le organizzazioni di categoria e professionali per la promozione dell'apprendistato.

Considerando le differenze tra i sistemi di apprendistato delle regioni Eusalp e tenuto conto delle diverse misure previste o in corso di attuazione nei territori della regione alpina per promuovere l'attrattività dell'apprendistato, è possibile avanzare alcune proposte per rafforzare l'immagine positiva dell'apprendistato.

### **Raccomandazione:**

#### **3. Migliorare l'immagine dell'apprendistato nei confronti dei giovani e delle loro famiglie attraverso azioni di sensibilizzazione e di orientamento e interventi per promuovere la permeabilità orizzontale e verticale dei percorsi di formazione**

È opportuno che le regioni Eusalp continuino a sviluppare e a rafforzare gli interventi di informazione e sensibilizzazione rivolti ai giovani, alle loro famiglie e alle imprese per migliorare l'immagine dell'apprendistato, nonché le azioni di orientamento e pre-formazione all'apprendistato rivolte ai giovani. Questi interventi dovrebbero essere definiti nell'ambito di programmi permanenti e ben strutturati e prevedere che i servizi di

informazione, orientamento, ecc. siano di facile accesso e fruizione e, per quanto possibile, personalizzati.

Tra gli strumenti utilizzati per promuovere l'attrattività dell'apprendistato risultano particolarmente utili ed efficaci le competizioni professionali finalizzate a mettere in evidenza gli eccellenti risultati raggiunti dai giovani che hanno seguito un percorso di formazione in apprendistato. Questi giovani di talento diventano dei veri e propri ambasciatori del proprio mestiere e possono con il loro esempio motivare i propri coetanei a seguire le loro orme. Le competizioni dei mestieri sono anche uno strumento di promozione per le imprese formatrici che possono valorizzare la propria funzione sociale e divenire un modello di riferimento per altre aziende.

Particolarmente efficaci ai fini di un cambiamento di paradigma culturale nei confronti dell'apprendistato da parte dei giovani e delle loro famiglie sono le azioni dirette a promuovere la "permeabilità orizzontale e verticale" dei percorsi di apprendistato. Questi interventi dovrebbero, da un lato, rendere più facile per i giovani il passaggio da un percorso di apprendistato ad un altro percorso di istruzione/formazione e, dall'altro, coniugare l'apprendistato con i percorsi per il conseguimento del diploma di maturità e favorire l'accesso all'istruzione superiore degli apprendisti che hanno acquisito un titolo di studio nei percorsi di IeFP.

Egualemente utili sono gli interventi diretti a preparare i giovani all'ingresso nei percorsi di apprendistato attraverso l'introduzione di periodi formativi di transizione e la predisposizione di servizi di accompagnamento per aiutare, ad esempio, i giovani nella ricerca dell'impresa e a superare le eventuali difficoltà logistiche (alloggio, trasporto, ecc.).

### **Raccomandazione:**

#### **4. Fornire alle imprese, in particolare alle PMI, incentivi, strumenti e servizi di supporto per sviluppare l'offerta di posti in apprendistato e facilitare l'organizzazione e la gestione dei percorsi di formazione**

Le imprese, soprattutto se di piccole dimensioni, incontrano grandi difficoltà nella identificazione dei propri fabbisogni professionali e formativi, nella individuazione di eventuali incentivi economici, nella ricerca dei potenziali apprendisti, nell'espletamento delle procedure burocratiche, nell'organizzazione e nell'erogazione dell'intero programma di formazione, nella indivi-

duazione di eventuali imprese partner. Queste difficoltà possono rendere poco attrattivo per le imprese il ricorso all'apprendistato. È quindi importante che le aziende possano contare su una serie di strumenti e servizi di supporto.

L'offerta di servizi di assistenza alle imprese dovrebbe essere assicurata soprattutto dalle associazioni di categoria o da organismi intermedi, come i servizi pubblici per l'impiego e gli organismi bilaterali gestiti dalle associazioni di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro. Questi organismi, anche grazie alla loro rete di relazioni con le imprese e alla loro conoscenza del tessuto produttivo, possono assicurare un equilibrio tra i bisogni di competenze delle imprese e l'esigenza dei giovani di sviluppare competenze adeguate al mercato del lavoro e di ottenere buone occupazioni. Inoltre, le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro attraverso la contrattazione collettiva esercitano un'influenza decisiva nella determinazione delle condizioni di lavoro e salariali e possono contribuire con le loro scelte a migliorare la qualità e l'attrattività dell'apprendistato.

### **Azioni congiunte delle regioni alpine per promuovere l'attrattività dell'apprendistato**

*Un'occasione per sviluppare congiuntamente queste linee d'azione è data dal Progetto "DuALPlus - Increasing the attractiveness of dual education for skilled crafts and trades in the Alpine Space", presentato dalle regioni dello Spazio alpino nell'ambito del Programma Interreg. Il progetto, che è stato approvato ed è in fase di avvio, consentirà alle regioni alpine di realizzare azioni comuni per migliorare l'orientamento professionale dei giovani e per aumentare la permeabilità orizzontale e verticale dei sistemi duali, migliorando la qualità della formazione e l'immagine dell'apprendistato.*

### **Esempi di misure realizzate nelle regioni Eusalp per promuovere l'attrattività dell'apprendistato**

*Informazione, sensibilizzazione e orientamento*

#### **Francia**

In Francia è stata aperta in alcune scuole professionali una classe di pre-apprendistato denominata "3ème prepa pro" come ultimo anno di scuola media superiore. Si tratta di un programma per studenti che sono attratti da studi professionali, per dare loro opportunità e attività per osservare e scoprire diversi ambiti di lavoro. Il programma comprende workshop professionali, visite scolastiche, visite aziendali, interviste e così via.

#### **Germania - Baviera**

*Nell'ambito "dell'alleanza territoriale per una formazione professionale forte in Baviera" sono previste diverse misure per rendere più attrattivo l'apprendistato, tra le quali:*

- *il rafforzamento dei servizi rivolti a coloro che hanno abbandonato la scuola per fornire informazioni e consigli sulle opportunità di formazione professionale come alternativa allo studio;*
- *BOBY (piattaforma di orientamento in Baviera) con portale informativo per l'azienda e l'istruzione scolastica / accademica. <https://www.boby.bayern.de/>*

*Promozione dell'eccellenza*

#### **Italia - Provincia di Bolzano**

*Ritratti di giovani che si sono qualificati attraverso un percorso d'apprendistato: l'iniziativa presenta i ritratti di giovani che hanno scelto una professione tecnica e hanno avuto successo nella loro attività professionale. La loro storia mostra che anche coloro che hanno acquisito una qualifica attraverso un percorso di apprendistato possono sviluppare una interessante carriera professionale.*

#### **Austria - Tirolo**

*"Azienda Eccellente di apprendistato": l'iniziativa - sostenuta congiuntamente dal Land Tirolo, dalla Camera di commercio e dalla Camera del lavoro - consente alle aziende, che si sottopongono ad una valutazione rigorosa sui processi e gli strumenti di formazione in apprendistato, di ottenere la certificazione di "azienda eccellente di apprendistato". Attualmente più di 180 aziende tirolesi sono certificate come "eccellenti" e sono autorizzate a pubblicizzare la certificazione ottenuta.*

*Facilitare l'accesso degli apprendisti all'istruzione terziaria*

#### **Italia - Lombardia**

*Prosecuzione dell'apprendistato per il conseguimento di titoli di istruzione superiore*

*La Regione Lombardia ha messo a disposizione un contributo finanziario ("dote lavoro") a favore degli apprendisti che, nell'ambito della formazione esterna, frequentano il corso integrativo di V annualità per accedere all'esame di Stato di Istruzione professionale. Allo scopo di incentivare la prosecuzione della formazione in apprendistato, il contributo è esteso anche ai giovani che decidono di proseguire gli studi nell'istruzione terziaria sempre attraverso un contratto di apprendistato.*

#### **Austria**

*Per aumentare il numero di apprendisti che partecipano all'istruzione terziaria, il Ministero Federale dell'Istruzione, della Scienza e della Ricerca ha lanciato un programma (Lehre mit Matura) che consente agli studenti di prepararsi gratuitamente per l'esame di maturità ("Berufsreifeprüfung"). Attraverso questo programma più di 6.700 apprendisti hanno conseguito la qualificazione necessaria per accedere all'istruzione terziaria.*

*Facilitare l'accesso degli apprendisti all'istruzione terziaria*

#### **Slovenia**

*"Vedi l'obiettivo!" Il progetto mira a promuovere la qualità dei risultati di apprendimento nelle aziende. Sono stati realizzati video e linee guida di supporto alle imprese che assumono in apprendistato. Tutti i materiali, compresi i video, sono disponibili su: <https://www.seethegoal-eu.si/> Il progetto "SERFA" mira a supportare le aziende all'inizio dell'apprendistato e promuove l'apprendistato come parte della strategia di sviluppo delle competenze di un'azienda. Tutti i materiali elaborati sono disponibili al seguente indirizzo: <https://www.serfa-project.eu/>*

#### **Italia - Provincia di Bolzano**

*L'Ufficio Apprendistato e maestro artigiano della Provincia di Bolzano mette a disposizione delle aziende un servizio gratuito che aiuta i datori di lavoro a risolvere eventuali difficoltà nella gestione del rapporto di apprendistato.*

## **QUALITÀ DELLA FORMAZIONE**

La qualità della formazione è il tema centrale delle politiche per l'implementazione dell'apprendistato. L'innalzamento dei livelli di qualità della formazione offerta è, infatti, indispensabile per assicurare che l'apprendistato dia una risposta efficace ai nuovi bisogni di apprendimento e di realizzazione della persona anche dal punto di vista lavorativo. Questa sfida si presenta non soltanto per i territori in cui il sistema duale non è ancora sufficientemente sviluppato, ma anche nelle aree con sistemi più consolidati nelle quali permangono alcune criticità che impediscono a tutti gli apprendisti di completare il percorso con successo, conseguendo la qualifica finale.

Il concetto di qualità della formazione è multidimensionale, copre una pluralità di aspetti del processo di formazione. Alcuni però rivestono una rilevanza maggiore rispetto ad altri, come emerge anche dai feedback offerti dagli esperti coinvolti nell'indagine.

Lo sforzo compiuto è quello di cercare di aggregare questa pluralità di spunti intorno ai due soggetti che sono protagonisti nell'erogazione della formazione: la scuola/CFP e l'impresa.

A questo livello di analisi, il raggiungimento di elevati livelli di qualità della formazione dipende in primo luogo dagli insegnanti e dai tutor scolastici e dai formatori e tutor aziendali che, in quanto facilitatori dell'apprendimento, svolgono un ruolo determinante per il successo formativo degli apprendisti.

Per consentire a questi soggetti di svolgere nel modo migliore la loro funzione, è opportuno intervenire con misure che ne sostengano lo sviluppo professionale continuo e che ne supportino l'azione per l'innalzamento del livello di qualità dei percorsi formativi in

apprendistato. È inoltre necessario rafforzare la cooperazione tra istituzioni formative e imprese per capitalizzare gli effetti di un apprendimento duale.

### **Raccomandazione:**

#### **5. Rafforzare la capacità delle istituzioni formative di progettare e attuare una formazione duale di qualità attraverso lo sviluppo delle competenze dei formatori e l'adozione di metodologie e strumenti didattici che assicurino un'offerta di percorsi flessibili e personalizzati**

Questo obiettivo può essere perseguito promuovendo lo sviluppo di un'offerta formativa mirata per supportare i docenti e i tutor delle scuole professionali nello svolgimento del loro ruolo educativo e di facilitatori dell'apprendimento.

Per migliorare la qualità e l'efficacia dell'offerta formativa, l'elaborazione e l'erogazione dei programmi potrebbero essere affidate a reti composte dai referenti delle istituzioni regionali e delle istituzioni formative e dai rappresentanti delle parti sociali.

I programmi formativi rivolti ai docenti delle scuole professionali dovrebbero riguardare temi di particolare rilevanza, quali: la formazione per competenze, il monitoraggio e la valutazione degli esiti di apprendimento, l'inclusione dei giovani svantaggiati, i cambiamenti associati con le applicazioni di tecnologia digitale, ecc.

L'offerta formativa potrebbe essere arricchita anche mediante l'elaborazione e la diffusione di set di strumenti operativi, da utilizzare, ad esempio, come dispositivi didattici per comprendere, supportare e valutare il processo di apprendimento degli apprendisti, nonché attraverso raccomandazioni, linee guida ed esempi di buone pratiche a supporto della formazione degli operatori.

L'innalzamento dei livelli di competenze e di capacità degli insegnanti può favorire un cambiamento della didattica che supera l'impostazione per classi e materie e si struttura sul concetto di competenza. Tale processo agevola l'introduzione di metodologie d'insegnamento e di tecnologie innovative e la trasformazione del ruolo degli insegnanti da erogatori di conoscenze a facilitatori dell'apprendimento. La strutturazione per competenze di profili e curricula favorisce, inoltre, il raccordo fra formazione on e off-the-job e consente di sviluppare un sistema di riconoscimento di crediti applicabile. Lo sviluppo di questi processi può essere sostenuto attraverso misure che aiutino le scuole professionali a dotarsi di attrezzature e macchinari adeguati e mediante la promozione di scambi di informazione e di esperienze fra formatori e la diffusione di buone pratiche.

Questi cambiamenti consentono di intervenire sull'offerta formativa per renderla più flessibile e personalizzabile. L'articolazione flessibile dei contenuti dei moduli formativi e della loro organizzazione oraria consente di armonizzare il fabbisogno formativo e i tempi di produzione delle aziende con i programmi didattici e i quadri orari delle scuole. La strutturazione di percorsi individualizzati sulla base dei bisogni di apprendimento e delle attitudini personali degli allievi, consente, inoltre, di combattere più efficacemente la dispersione scolastica e favorisce l'utilizzo dell'apprendistato da parte dei giovani svantaggiati.

L'accesso all'apprendistato di giovani svantaggiati può essere favorito anche strutturando un'offerta mirata di servizi di supporto rivolta sia ai giovani sia alle scuole professionali. Esempi di servizi di supporto di questo tipo si trovano in alcune regioni Eusalp che hanno attivato misure di assistenza ai giovani svantaggiati in apprendistato per aiutarli ad affrontare problemi relazionali, psicologici e di apprendimento. In altri territori le scuole professionali possono contare su un team di consulenti interni (insegnanti con una formazione adeguata e/o di pedagogisti sociali) che sostiene i giovani svantaggiati nella ricerca di un posto come apprendista e li aiuta a sviluppare le competenze sociali e personali. I giovani svantaggiati hanno, inoltre, la possibilità di disporre di un tempo maggiore (uno o due anni) per completare il percorso formativo in apprendistato o di ottenere una qualifica parziale che può favorire il loro

inserimento nel mercato del lavoro. In alcuni casi sono previsti anche contributi economici per le aziende che formano apprendisti diversamente abili.

Per promuovere la qualità della formazione in apprendistato è necessario che nella costruzione delle qualificazioni acquisibili a conclusione dei percorsi formativi sia garantita una corrispondenza tra i profili formativi previsti dall'ordinamento e le competenze richieste dal mercato del lavoro. In alcune regioni Eusalp esiste un sistema ben strutturato e rodato che, anche grazie ad un forte coinvolgimento delle parti sociali, consente un continuo aggiornamento dei regolamenti per la formazione aziendale e dei curricula per le scuole professionali in base alle esigenze del mercato del lavoro attuale. In altre regioni si sta lavorando alla costruzione o all'implementazione dei sistemi che dovrebbero garantire il costante aggiornamento e l'integrazione degli standard e dei profili formativi e la comparabilità delle qualifiche e dei titoli conseguiti, anche al fine di promuovere l'occupabilità e la mobilità dei lavoratori e l'attrattività dell'apprendistato. È importante che in tutte le regioni Eusalp si continui a lavorare all'implementazione e all'aggiornamento dei repertori delle qualificazioni e dei meccanismi che garantiscono la spendibilità delle competenze acquisite.

### **Raccomandazione:**

#### **6. Promuovere la qualità della formazione in impresa puntando sul rafforzamento delle competenze dei formatori e sull'attivazione di servizi di supporto all'erogazione e alla valutazione della formazione**

A questo scopo si dovrebbe puntare allo sviluppo di programmi di formazione dei formatori aziendali preferibilmente erogati da enti accreditati, mirati allo sviluppo delle capacità didattiche e all'acquisizione del set di competenze necessarie a garantire la qualità dell'apprendimento duale.

Misure specifiche potrebbero essere adottate per sostenere lo sviluppo professionale dei formatori e dei tutor aziendali che operano in aziende di minori dimensioni. Infatti, a causa del ridotto numero di dipendenti, nelle piccole imprese i formatori e i tutor devono generalmente conciliare il loro lavoro abituale con la formazione degli apprendisti e hanno quindi difficoltà a seguire dei corsi di formazione. D'altra parte anche i datori di lavoro possono essere spinti a privilegiare le esigenze produttive dell'impresa ai fabbisogni formativi dei formatori e dei tutor aziendali.

Per motivare i datori di lavoro a sostenere la formazione dei formatori e dei tutor aziendali è quindi necessario in primo luogo dotarsi di un'offerta formativa flessibile che assicuri il rapido sviluppo delle competenze necessarie ai formatori e ai tutor aziendali e che risponda alle specifiche esigenze delle imprese. A questo scopo, l'offerta di formazione potrebbe essere definita ed erogata in collaborazione con le parti sociali. Inoltre, si dovrebbe favorire il riconoscimento delle competenze acquisite dai formatori aziendali attraverso l'attività svolta nei percorsi di formazione duale.

Politiche mirate di supporto alle imprese potrebbero inoltre prevedere incentivi economici ai datori di lavoro che decidono di formare i propri formatori e l'attivazione di servizi alle imprese per la gestione degli adempimenti amministrativi, la selezione degli apprendisti, la progettazione formativa, la realizzazione della formazione a titolarità dell'azienda, la valutazione dei risultati dell'apprendimento.

Il miglioramento della qualità della formazione all'interno delle imprese può essere perseguita anche stimolando la creazione di consorzi e reti di imprese, e il coinvolgimento di esperti nella formazione

#### **Raccomandazione:**

### **7. Costruire una collaborazione stabile tra istituzioni formative e imprese e promuovere la co-gestione dei percorsi formativi**

La qualità della formazione duale è collegata a standard di processo e di prodotto che devono essere chiaramente definiti. Tuttavia, per garantire un'effettiva qualità, sarebbe opportuno che questi criteri non discendessero esclusivamente dall'applicazione meccanica di quadri normativi e regolamentari, ma fossero il risultato di un dialogo continuo tra l'istituzione formativa e l'impresa, finalizzato all'individuazione e alla realizzazione di obiettivi condivisi. La coerenza tra i due luoghi di apprendimento: l'impresa e la scuola può essere favorita attraverso una collaborazione costante tra gli insegnanti e i formatori aziendali nella progettazione del percorso formativo, nella organizzazione e gestione del processo di apprendimento, nel monitoraggio, nella ricalibratura del percorso e nella valutazione in itinere e conclusiva dei risultati dell'apprendimento.

Per promuovere la collaborazione sistematica tra l'istituzione formativa e l'impresa si potrebbero prevedere degli scambi regolari tra gli insegnanti delle scuole professionali e i formatori aziendali, anche attraverso

la costituzione di gruppi stabili di lavoro cui affidare il monitoraggio complessivo del percorso e l'individuazione di eventuali interventi di correzione. Anche l'organizzazione di visite ricorrenti degli insegnanti delle scuole presso l'impresa e viceversa può favorire la collaborazione tra scuola e impresa. Le visite, infatti, consentono ai formatori di acquisire informazioni importanti sull'andamento del percorso e di intervenire per risolvere eventuali difficoltà degli apprendisti.

Le visite potrebbero essere anche l'occasione per svolgere valutazioni congiunte dei risultati intermedi dell'apprendimento finalizzate a garantire la sorveglianza costante sul processo di apprendimento degli apprendisti e a consentire agli insegnanti e ai formatori di intervenire rapidamente e comunque prima dell'esame finale per supportare gli apprendisti in difficoltà.

L'elaborazione condivisa tra l'istituzione formativa e l'impresa di strumenti di valutazione dei risultati intermedi dell'apprendimento può favorire l'integrazione tra la formazione on e off the job. La valutazione congiunta tra scuola ed impresa sui risultati dell'apprendimento dovrebbe riguardare anche l'esame finale. A questo scopo le commissioni d'esame potrebbero essere composte da esaminatori provenienti dal mondo della scuola e dal mondo delle imprese.

La cooperazione e la co-gestione tra l'istituzione formativa e l'impresa implica che il rapporto tra i due soggetti sia di reciproca fiducia. Un rapporto fiduciario presuppone che ciascuno dei due soggetti coinvolti conosca e comprenda pienamente la condizione e le esigenze dell'altro soggetto. Per promuovere la reciproca conoscenza e comprensione tra le istituzioni formative e le imprese sarebbe opportuno fornire agli insegnanti delle scuole e ai formatori aziendali maggiori occasioni di conoscenza reciproca, anche al di fuori dei percorsi di apprendistato, attraverso, ad esempio, la costituzione di reti per lo sviluppo territoriale e l'innovazione, l'organizzazione di stage e di visite presso le imprese per gli insegnanti delle scuole professionali e gli studenti dei corsi a tempo pieno, la costituzione di gruppi di lavoro su temi di interesse comune, l'organizzazione nelle scuole di conferenze e seminari tenuti da rappresentanti delle imprese, la realizzazione di percorsi di formazione congiunta tra insegnanti delle scuole professionali e formatori aziendali, ecc.

### **Esempi di misure realizzate nelle regioni Eusalp per promuovere la qualità dell'apprendistato**

#### **Francia - Borgogna-Franca Contea**

La Regione ha introdotto un meccanismo, denominato "2 + 1", grazie al quale gli studenti che devono conseguire la maturità professionale possono frequentare l'ultimo anno in apprendistato. Questa misura, che è diretta a contrastare l'abbandono scolastico, potrebbe in futuro cambiare formula, passando dal "2 + 1" al "1 + 2", ovvero consentendo agli studenti di frequentare in apprendistato gli ultimi due anni della filiera professionalizzante.

#### **Liechtenstein**

La qualità del contenuto educativo è assicurata dalla revisione regolare (ogni 5 anni) dei piani educativi individuali. Inoltre, tutti i formatori professionali sono obbligati a frequentare un corso di formazione specifico per conoscere il quadro normativo di riferimento e acquisire le competenze pedagogiche necessarie. I formatori ricevono informazioni sui cambiamenti nelle professioni direttamente dall'Ufficio per l'istruzione professionale e la consulenza professionale.

#### **Italia – Provincia di Trento**

Da otto anni l'Istituto Artigianelli di Trento e il dipartimento di Scienze Cognitive dell'Università degli Studi di Trento lavorano assieme per studiare e implementare un nuovo modello di scuola capace di rispondere alle nuove esigenze della società. Le azioni messe in atto hanno permesso di:

- cambiare l'impostazione didattica della scuola: è stato costruito un impianto modulare che supera l'impostazione per classi e materie; pertanto è possibile attivare percorsi personalizzati per ogni ragazzo anche integrando la formazione a scuola con quella in azienda;
- passare dalla scuola all'ecosistema: la scuola è un ecosistema nel quale più realtà collaborano assieme per generare apprendimento e innovazione; la scuola ha iniziato a ospitare aziende che collaborano attivamente con la realtà formativa;
- definire profili e standard: è stata attivata una specifica azione di programmazione che ha portato alla definizione dei profili in uscita al termine del percorso triennale, quadriennale e quinquennale in termini di competenze e contenuti (collegati alla qualifica professionale, al diploma di tecnico e alla maturità). Sono stati definiti anche gli standard minimi per ogni area disciplinare.

#### **Italia – Friuli Venezia Giulia**

La Regione, di concerto con le parti sociali, è impegnata nello sviluppo e aggiornamento del Repertorio delle qualificazioni regionali. Questa azione garantisce agli enti di formazione un rapporto con le imprese e con il mondo del lavoro aggiornato, strutturato, costante e trasparente. Lo standard di competenze della Regione sarà in futuro disponibile anche mediante una specifica applicazione on-line. <http://www.regione.fvg.it/rafvg/cms/RAFGV/formazione-lavoro/formazione/FOGLIA15/>

## **INNOVAZIONE**

Le innovazioni tecnologiche e la digitalizzazione stanno determinando cambiamenti radicali dell'intera società, aprendo scenari fino ad oggi impensabili che richiedono nuove competenze per consentire alle aziende di approfittare delle nuove opportunità di business e per offrire ai giovani prospettive concrete di accesso ad un mondo del lavoro in profonda trasformazione.

I sistemi duali devono essere pronti a cogliere questa sfida che si presenta su due fronti: l'individuazione e lo sviluppo delle nuove competenze richieste dal mercato del lavoro e l'ammmodernamento dell'offerta formativa che deve dare risposte efficaci ai nuovi fabbisogni di professionalità e di competenze.

Il primo fronte richiama innanzitutto la necessità di rafforzare gli strumenti di previsione e di anticipazione dei fabbisogni di nuove professionalità e/o nuove competenze. In secondo luogo vi è l'esigenza di garantire l'ampliamento nonché la revisione e l'aggiornamento periodici e ricorrenti dei programmi formativi in relazione ai nuovi fabbisogni di professionalità e di competenze, evitando al tempo stesso l'eccessiva specializzazione dei diplomi che potrebbe avere ricadute negative sull'occupabilità dei giovani.

Molte regioni Eusalp stanno lavorando in questa direzione garantendo spazi strutturati e codificati di confronto istituzionale per la definizione di nuovi profili o la revisione di profili esistenti e dei relativi piani di studio per adeguarli alle progressive innovazioni che caratterizzano i contesti produttivi. Per garantire una maggiore aderenza dei programmi formativi alle esigenze del mercato del lavoro alcuni sistemi duali stanno puntando su un forte e costante coinvolgimento delle parti sociali e anche delle singole aziende.

Il secondo fronte della sfida riguarda il rafforzamento dell'efficacia dei percorsi di formazione in relazione alle nuove competenze richieste dal mercato del lavoro.

Per fronteggiare questa sfida molte regioni Eusalp stanno promuovendo interventi di aggiornamento e specializzazione dei formatori sulle competenze innovative richieste dal mercato del lavoro. Alcune regioni sono inoltre impegnate nel finanziamento di programmi a favore delle scuole professionali che prevedono il rinnovamento delle attrezzature, dei macchinari e degli strumenti utilizzati nei percorsi formativi in apprendistato per rispondere alla sfida della quarta rivoluzione industriale e allo sviluppo digitale in tutti i settori economici.

L'innovazione dei sistemi duali è un tema centrale nel dibattito in corso nelle regioni alpine. Dalle indicazioni fornite dai referenti delle stesse regioni emerge la necessità di proseguire e di ampliare le strategie e gli interventi messi in atto per consentire ai sistemi duali di rispondere efficacemente alle trasformazioni in corso nel mondo del lavoro.

### **Raccomandazione:**

#### **8. Assicurare l'efficacia dell'apprendistato a fronte dei cambiamenti nei mercati del lavoro valorizzando l'investimento sociale sul capitale umano**

Un contributo importante al perseguimento di questo obiettivo potrebbe venire in primo luogo dal rafforzamento degli strumenti e dei metodi di analisi e di previsione dei fabbisogni di competenza. I risultati di queste analisi dovrebbero essere condivisi da coloro che si oc-

cupano di definire i contenuti dei programmi formativi e recepiti rapidamente nei piani di studio.

Inoltre, l'impatto dell'innovazione tecnologica sui modi di produrre e di lavorare richiede una maggiore flessibilità d'impiego del personale e la polivalenza professionale. Una risposta efficace a queste nuove esigenze può essere data riducendo la specializzazione dei diplomi senza rinunciare alla possibilità di offrire una vasta gamma di opportunità di formazione in apprendistato. Tale risultato può essere raggiunto combinando l'approccio modulare dei percorsi formativi in apprendistato con l'individuazione di una solida e omogenea base comune di conoscenze e competenze generali e trasversali. Peraltro, la finalizzazione dei programmi di studio in apprendistato allo sviluppo di un blocco comune di competenze generali e trasversali può favorire sia la "permeabilità orizzontale e verticale" dei percorsi di apprendistato -facilitando il passaggio da una filiera educativa ad un'altra e l'accesso all'istruzione terziaria, sia il processo di riconoscimento e di certificazione delle competenze acquisite.

Infine, l'istruzione terziaria può offrire una risposta efficace ai cambiamenti nei mercati del lavoro e alla necessità di lavoratori sempre più qualificati. Si suggerisce quindi di promuovere interventi diretti a sviluppare l'offerta di formazione terziaria in apprendistato. Tali percorsi infatti consentono la formazione di lavoratori altamente specializzati, ma dotati al tempo stesso di conoscenze e abilità generali idonee a sviluppare in "mestieri e professioni a banda larga", altamente appetibili per le imprese in fase di tumultuosa innovazione tecnologica e organizzativa e in grado di assicurare ai giovani una identità professionale.

## **Esempi di misure realizzate nelle regioni Eusalp per fronteggiare l'impatto dell'innovazione sui sistemi di apprendistato**

### **Austria**

*Il Ministero per gli affari digitali ed economici sta lavorando alla riorganizzazione e alla velocizzazione dei processi per lo sviluppo di nuovi profili professionali in apprendistato e l'ammmodernamento dei profili esistenti. La ristrutturazione si basa sul coinvolgimento diretto delle aziende, sulla disponibilità di un supporto scientifico lungo il processo e sull'attenzione ai nuovi sviluppi tecnologici. Per aumentare la flessibilità e imprimere un'accelerazione alla modernizzazione del sistema duale, si punta alla modularizzazione dei percorsi formativi per ampliare la gamma delle opportunità di formazione in apprendistato garantendo allo stesso tempo conoscenze e competenze di base comuni in ambito professionale.*

### **Germania - Baviera**

*Il Ministero dell'Istruzione bavarese finanzia un programma per rinnovare i macchinari e le attrezzature informatiche delle scuole professionali. L'obiettivo del programma è di supportare le scuole professionali che devono affrontare le sfide della rivoluzione industriale e della digitalizzazione. Ai formatori delle scuole professionali e ai formatori aziendali sono offerte opportunità di formazione congiunta per sviluppare le competenze necessarie ad affrontare e gestire l'innovazione e la digitalizzazione.*

### **Italia - Lombardia**

*L'Associazione delle imprese di Milano, Lodi, Monza e Brianza, anche in collaborazione con Confindustria Lombardia e le altre associazioni datoriali territoriali, conduce da diverso tempo analisi approfondite sulle competenze richieste per i profili professionali più ricercati nel mercato del lavoro regionale. In particolare è stato realizzato un progetto che ha mappato le competenze di 12 profili più richiesti dalle aziende, con l'obiettivo di sensibilizzare i docenti degli istituti di istruzione secondaria (prevalentemente istituti tecnici) per raccordare i programmi di studio a tali competenze per la realizzazione di percorsi duali o di alternanza scuola-lavoro.*

## **MOBILITÀ DEGLI APPRENDISTI**

Nel quadro dei programmi di formazione in apprendistato, la mobilità transnazionale costituisce un'azione formativa molto efficace per preparare i giovani al mondo del lavoro e per ampliare i loro orizzonti culturali.

Infatti, le esperienze di mobilità all'estero contribuiscono efficacemente a favorire lo sviluppo non soltanto di competenze tecnico-professionali, ma anche di quelle competenze trasversali che sono sempre più richieste dai datori di lavoro. In particolare, l'inserimento in un contesto relazionale culturalmente diverso permette ai giovani di rafforzare le proprie abilità sociali, ossia quell'insieme di capacità di natura psicologica, relazionale e comunicativa, che svolgono un ruolo fondamentale nella corretta interpretazione ed uso delle norme di interazione sociale e che consentono di essere più efficaci nelle relazioni personali e professionali (competenze comunicative, di soluzione dei problemi, decisionali, di gestione del conflitto, ecc.). Inoltre, le esperienze di mobilità all'estero possono migliorare la conoscenza delle lingue e quindi sviluppare le capacità di comunicazione e di relazione. Infine, la mobilità transnazionale può favorire il dialogo tra mondo del lavoro e istituzioni formative, contribuendo a rafforzarne la reciproca fiducia e la collaborazione al fine di migliorare la qualità della formazione e gli esiti dell'apprendimento.

Nell'ambito dell'area europea su un territorio come quello dello spazio alpino si rinvengono condizioni di maggiore favore determinate dalla presenza di caratteristiche economiche e sociali comuni alle regioni che ne fanno parte. Tali condizioni possono favorire lo sviluppo della mobilità degli apprendisti. Le esperienze di mobilità in quest'area favorirebbero il senso di appartenenza dei giovani allo spazio alpino e darebbero un importante contributo alla riduzione del mismatch tra domanda e offerta di lavoro nella macroregione Eusalp.

Nonostante la sua indubbia efficacia, la mobilità transnazionale degli apprendisti è ancora poco sviluppata anche tra le regioni dello spazio alpino.

Le risposte fornite dai referenti delle regioni Eusalp hanno permesso di individuare alcuni fra i principali ostacoli alla mobilità transnazionale degli apprendisti che vengono sinteticamente descritti nei seguenti punti:

- La limitata conoscenza delle lingue straniere da parte degli apprendisti, dovuta anche al fatto che non tutti i percorsi di formazione in apprendistato prevedono l'insegnamento di lingue straniere. Ciò determina serie difficoltà non soltanto nell'inserimento degli apprendisti nel contesto scolastico e aziendale del paese ospitante, ma anche, ad esempio, nel garantire che gli apprendisti comprendano e quindi rispettino le regole sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e siano in grado di fruire della formazione necessaria allo sviluppo delle competenze professionali.
- La limitata disponibilità delle aziende, soprattutto di piccole dimensioni, sia a consentire all'apprendista di allontanarsi dal posto di lavoro per soggiornare all'estero, soprattutto se il periodo di formazione in un altro paese non è di breve durata, sia a ospitare gli apprendisti provenienti da altri paesi. Il disinteresse delle aziende può dipendere dalla scarsa sensibilità e comprensione dei vantaggi della mobilità e/o da difficoltà organizzative e finanziarie.
- La resistenza degli apprendisti a svolgere periodi di formazione in un altro paese a causa delle difficoltà linguistiche e di adattamento al nuovo contesto e della necessità di disporre di tempo libero durante il periodo estivo nel quale solitamente sono previsti i soggiorni all'estero. Inoltre, nei casi in cui la normativa nazionale prevede che il periodo di mobilità non sia pagato dall'azienda, gli apprendisti

spesso preferiscono continuare a lavorare nel proprio paese per non rinunciare allo stipendio. Infine, le famiglie degli apprendisti, soprattutto se minori, non sempre sono disponibili ad accettare che i figli affrontino un periodo di formazione all'estero perché temono che durante questi soggiorni l'assistenza e la supervisione nei confronti degli apprendisti possa essere insufficiente.

- Difficoltà ad individuare il periodo appropriato per il soggiorno all'estero a causa delle diverse esigenze dell'apprendista, della scuola e dell'azienda. Per conciliare queste diverse esigenze e trovare una collocazione accettabile del soggiorno all'estero nella programmazione del percorso formativo si tende a scegliere per la mobilità il periodo estivo di chiusura delle scuole, ma questa soluzione limita la possibilità di programmare una mobilità lunga (oltre i 3 mesi). Di conseguenza la stragrande maggioranza dei periodi di mobilità all'estero degli apprendisti dura meno di un mese.
- Difficoltà di riconoscere e valorizzare le competenze acquisite dagli apprendisti nei periodi di mobilità all'estero. Le differenze nei programmi di studio e nelle descrizioni dei profili professionali in termini di conoscenze, abilità e competenze necessarie per acquisire la qualifica o il titolo di studio non agevolano il riconoscimento dei periodi di mobilità all'estero degli apprendisti ai fini dell'acquisizione della qualifica o del titolo di studio. Inoltre, poiché il soggiorno all'estero è generalmente di breve durata, la possibilità per l'apprendista di sviluppare competenze tecnico-professionali è molto limitata, mentre le competenze trasversali che possono essere acquisite dagli apprendisti nei periodi di mobilità non sono sempre facilmente misurabili e quantificabili. L'assenza di standard di riferimento comuni per la validazione/certificazione delle competenze acquisite nei periodi di mobilità determina la mancanza di un effettivo valore d'uso delle stesse competenze e riduce la motivazione degli apprendisti a svolgere un periodo di formazione all'estero.
- Restrizioni legislative alla mobilità per i giovani lavoratori. Nei paesi, come l'Italia, in cui l'apprendista ha lo status di lavoratore, si riscontrano limitazioni alla mobilità transnazionale dovute alle disposizioni contrattuali e normative in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, tutela del lavoro minorile, previdenza sociale, assicurazione per malattia, infortunio, responsabilità civile, ecc.

Le azioni in programmazione o intraprese per superare gli ostacoli alla mobilità degli apprendisti si concentrano prevalentemente sui seguenti ambiti d'intervento:

- Sviluppare e rafforzare le reti transnazionali fra scuole, organizzazioni professionali, associazioni datoriali e sindacali per promuovere la mobilità.
- Favorire la certificazione delle competenze maturate dagli apprendisti nei periodi all'estero e il loro riconoscimento ai fini del conseguimento della qualifica.
- Rafforzare le competenze linguistiche degli apprendisti e dei formatori.
- Erogare servizi di supporto e accompagnamento alle istituzioni formative per la progettazione e la realizzazione di percorsi di mobilità all'estero per gli apprendisti.
- Realizzare attività di comunicazione rivolte alle imprese sulle migliori pratiche di mobilità all'estero degli apprendisti e facilitare lo scambio di esperienze.
- Promuovere accordi con altri Paesi per favorire lo sviluppo della mobilità.

Per dare risposta alle esigenze di garantire periodi di apprendimento all'estero per gli apprendisti sono state attivate da alcune regioni che fanno parte dello spazio alpino delle iniziative di mobilità transfrontaliera, tra le quali il programma X-Change.

### **Programma svizzero di mobilità transfrontaliera X-Change**

*Il Programma svizzero di mobilità transfrontaliera X-Change ([www.xchange-info.net](http://www.xchange-info.net)) è promosso dalla IBK (Internationale Bodensee konferenz, l'associazione delle nazioni che si affacciano sul Lago di Costanza) e la Comunità di Lavoro Regioni Alpine (ArgeAlp). Fanno parte di queste organizzazioni i Land tedeschi Baviera, Baden-Württemberg, i cantoni svizzeri di San Gallo, Turgovia, Zurigo, Sciaffusa, Aargau, Appenzello, Grigioni e Ticino, le Regioni italiane Lombardia e Trentino-Alto Adige, così come i Land austriaci Vorarlberg, Tirolo e Salisburghese. Ad essi si è aggiunto il Land dell'Alta Austria. Anche l'Unione Europea contribuisce finanziariamente nell'ambito del programma Interreg IV-A, attivo nella regione Reno Alpino-Lago di Costanza-Alto Reno.*

*Nell'ambito del programma ogni apprendista ha la possibilità di svolgere 4 settimane della propria formazione professionale presso un'azienda di un altro paese, la quale, a sua volta, si impegna a ospitare l'apprendista proveniente dalla prima azienda.*

*Il periodo di scambio è considerato parte del periodo di apprendistato previsto dalla legge del paese di origine, per cui ciascuna azienda continua a remunerare il proprio apprendista. Il rapporto di apprendistato rimane quindi invariato, come pure il compenso dovuto all'apprendista nonché i contributi previdenziali, lungo tutto il periodo dello scambio.*

Il programma offre un supporto nella ricerca dell'azienda ospitante e nell'organizzazione della mobilità. Poiché durante lo scambio il contratto rimane invariato, la copertura assicurativa del paese d'origine conserva pienamente la sua validità. In aggiunta, la direzione del progetto stipula per tutti i partecipanti un'ampia assicurazione contro i rischi. Per eventuali costi addizionali (dimostrabili) i partecipanti ottengono un contributo di massimo 20 euro al giorno o di 520 euro per quattro settimane.

La durata e i contenuti della formazione sono attestati dall'azienda ricevente. Nell'ambito di una cerimonia pubblica viene consegnato agli apprendisti un certificato della Conferenza Internazionale del Lago di Costanza o della Comunità di Lavoro delle Regioni Alpine. Gli apprendisti provenienti da paesi dell'UE ricevono inoltre un attestato nel documento "Europass Mobilità", in cui vengono certificate tutte le esperienze di apprendimento all'estero.

A livello europeo sono state assunte diverse iniziative negli ultimi anni per rafforzare la qualità, l'offerta e l'immagine dell'apprendistato e recentemente anche la mobilità degli apprendisti è emersa come tema centrale. Nel 2016 e nel 2017 la Commissione europea- DG Employment ha emanato, su richiesta del Parlamento europeo, due inviti a presentare progetti pilota per sostenere la mobilità a lungo termine degli apprendisti. Questa iniziativa si prefigge di favorire la mobilità degli apprendisti non soltanto offrendo loro l'opportunità di svolgere una parte maggiore della loro formazione in un altro Paese europeo, ma anche sollecitando i soggetti attuatori a identificare e valutare gli ostacoli incontrati, prima, durante e dopo i periodi di soggiorno all'estero e a testare la fattibilità della creazione di un quadro europeo per la mobilità degli apprendisti. Trattandosi di un'attività sperimentale, il finanziamento sin qui dedicato ai progetti pilota è tuttavia limitato: complessivamente meno di 5 milioni di euro.

Maggiori finanziamenti per la promozione della mobilità in apprendistato dovrebbero arrivare dal nuovo programma Erasmus Plus. La proposta presentata dalla Commissione europea (COM 367 del 30/05/2018) per il periodo 2021-2027 e attualmente al vaglio dei Parlamenti nazionali, prevede, infatti, di raddoppiare la dotazione finanziaria di Erasmus plus, che arriverebbe a circa 30 milioni di euro, per triplicare l'attuale numero di partecipanti. Tra gli obiettivi previsti dalla Commissione vi è anche l'incremento delle azioni per promuovere la mobilità degli apprendisti. Questo obiettivo potrà essere efficacemente perseguito se saranno previste un'adeguata dotazione finanziaria e misure dirette a ridurre gli oneri amministrativi e i costi per gli apprendisti, le istituzioni formative e le imprese e a superare i principali ostacoli alla mobilità, attraverso, ad esempio, lo svilup-

po delle conoscenze linguistiche degli apprendisti e dei formatori, la creazione di partnership e di reti territoriali, la disponibilità di servizi e di strumenti di supporto e accompagnamento alle istituzioni formative, ecc.

Sulla base delle indicazioni fornite dai referenti ed esperti intervistati e tenendo conto dell'evoluzione del quadro normativo a livello europeo e nazionale e delle attività in corso, si possono avanzare i seguenti suggerimenti alle Regioni Eusalp per promuovere la mobilità transnazionale degli apprendisti.

#### Raccomandazione:

### 9. Promuovere azioni di sensibilizzazione e campagne informative sui benefici della mobilità transnazionale per gli apprendisti e per le imprese

Promuovere azioni di sensibilizzazione e campagne informative rivolte agli stakeholder sui benefici e i vantaggi della mobilità transnazionale per le imprese e gli apprendisti e rafforzare le azioni dirette a favorire lo scambio di esperienze e la valorizzazione di buone pratiche di mobilità. Queste iniziative dovrebbero offrire anche l'occasione per valutare la possibilità di attivare progetti pilota e quindi di disporre di investimenti, anche mirati/circoscritti, che consentano di sviluppare pratiche ed esperienze, in vista di un efficace utilizzo delle risorse che saranno messe a disposizione a livello europeo nel prossimo futuro. Le iniziative potranno inoltre servire a valorizzare le reti territoriali fra scuole, organizzazioni professionali, associazioni datoriali e sindacali in vista di un loro inserimento in una rete transnazionale per la promozione della mobilità degli apprendisti.

#### Raccomandazione:

### 10. Realizzare azioni congiunte per favorire il riconoscimento delle competenze acquisite dagli apprendisti nei periodi di formazione all'estero e per sviluppare una rete di facilitatori della mobilità

Si suggerisce di costituire un gruppo tecnico di lavoro composto da rappresentanti delle regioni, delle parti sociali e delle istituzioni formative, eventualmente coadiuvato da esperti della materia con il compito di avanzare

proposte per promuovere la mobilità degli apprendisti. Le attività del gruppo di lavoro si potrebbero concentrare in particolare sulle seguenti due linee d'intervento:

- **Riconoscimento delle competenze acquisite dagli apprendisti nei periodi di apprendimento all'estero.** Muovendo da profili di competenza condivisi che impieghino il linguaggio delle aree di attività e a partire da un settore economico di particolare interesse per i territori coinvolti, ad esempio il turismo, al gruppo di lavoro può essere affidato il compito di individuare le competenze, o parti di esse, ricomprese in uno o più profili che possano essere sviluppate dagli apprendisti nel periodo di apprendimento all'estero, con particolare riferimento alle competenze di tipo trasversale. L'elaborazione di descrittori condivisi delle attività lavorative e delle conoscenze e abilità necessarie a svolgerle consentirebbe il reciproco riconoscimento e la certificazione delle competenze acquisite dagli apprendisti. L'attività del gruppo di lavoro, che potrebbe essere gradualmente estesa ad altri settori, faciliterebbe l'adattamento dei contenuti dei programmi formativi in funzione dei fabbisogni di competenze in continuo cambiamento nelle imprese e nella società e faciliterebbe l'inserimento dei periodi di apprendimento all'estero nell'offerta formativa esistente.
- **Costruzione di una rete di "facilitatori" della mobilità transnazionale degli apprendisti.** Per promuovere l'attivazione di percorsi di formazione in apprendistato che prevedano periodi di apprendimento all'estero, si potrebbe definire un progetto di formazione e di scambio di esperienze rivolto ad operatori impegnati nella progettazione e realizzazione di percorsi di apprendistato all'interno della macro regione Eusalp. L'obiettivo del progetto è di consentire agli operatori di sviluppare le competenze necessarie a garantire elevati livelli di qualità nella progettazione e realizzazione di percorsi di apprendimento all'estero per apprendisti, di svolgere un ruolo di facilitatori e di mediatori tra l'istituzione formativa e l'impresa ospitante, di favorire l'utilizzo di strumenti e metodologie che consentano la valorizzazione e il reciproco riconoscimento delle competenze acquisite nei periodi di mobilità. Una volta formati, gli operatori entrerebbero a far parte di una rete cui affidare la realizzazione di iniziative specifiche per lo sviluppo della mobilità degli apprendisti e per la presentazione di proposte finalizzate a migliorare la qualità dell'apprendistato.

## Esempi di misure realizzate nelle regioni Eusalp per promuovere la mobilità transnazionale degli apprendisti

### Austria - Tirolo

Accanto ai programmi di mobilità dell'Ue vi sono altre iniziative che promuovono la mobilità degli apprendisti: "Tiroler auf demWald", "Exchange" o "IFA". La Camera del lavoro, che è una dei principali partner nell'implementazione della mobilità (programmi "la Camera del Lavoro va in Europa" e "Rückenwind"), fornisce informazioni alle aziende e ai formatori sulle opportunità di mobilità nell'ambito di eventi come il cosiddetto "brunch di lavoro - Workbrunch".

### Germania

Nel 2013 il Bundestag tedesco ha fissato il parametro di riferimento per la mobilità transnazionale degli studenti delle scuole professionali al 10% entro il 2020. Questo obiettivo, molto più ambizioso di quello indicato dal Consiglio europeo che si ferma al 6%, richiederà un forte impegno da parte di tutti gli attori del sistema duale. Da uno studio condotto dall'Agenzia nazionale per il programma Erasmus+ presso il Bibb, risulta, infatti, che nel 2017 in Germania il 5,3% di tutti i diplomati nelle scuole professionali ha avuto una esperienza di mobilità transnazionale durante il percorso formativo.  
[https://www.bibb.de/dokumente/pdf/PM\\_BWP\\_Internationale\\_Mobilitaet.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/PM_BWP_Internationale_Mobilitaet.pdf)

