

LA VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA  
DUALE NELL'ISTRUZIONE  
E FORMAZIONE PROFESSIONALE

Linee di sviluppo del sistema nazionale

A CURA DI  
LUDOVICO ALBERT E DANIELE MARINI

Copyright © 2022 by Società editrice il Mulino

SOCIETÀ EDITRICE IL MULINO

I lettori che desiderano informarsi sui libri e sull'insieme delle attività della Società editrice il Mulino possono consultare il sito Internet:  
**www.mulino.it**

ISBN 978-88-15-29559-0

---

Copyright © 2022 by Società editrice il Mulino. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito **www.mulino.it/fotocopie**

Redazione e produzione: Edimill srl - [www.edimill.it](http://www.edimill.it)

## INDICE

Prefazione, <i>di Ludovico Albert</i>	p. 7
I. Gli enti di IeFP e la valutazione sull'esperienza del duale: una tripla «A», <i>di Daniele Marini</i>	11
II. I nodi e il potenziale del sistema nazionale di IeFP, <i>di Paola Vacchina e Ludovico Albert</i>	91
III. La via italiana al sistema duale, <i>di Luigi Bobba</i>	113
IV. Costruire una solida alleanza con il territorio, <i>di Cristiana Poggio e Marco Muzzarelli</i>	141
V. Condizioni abilitanti per lo sviluppo del sistema duale di IeFP: l'esperienza della Regione Piemonte, <i>di Elena Chiorino e Arturo Faggio</i>	151
VI. Proposte operative per lo sviluppo del sistema nazionale di IeFP duale, <i>di Diego Fea, Michelangelo Penna e Roberto Vicini</i>	163
Appendice: Sinossi delle interviste (brani) della ricerca <i>La valutazione dell'esperienza duale di IeFP in Italia</i>	221
Gli autori	329

LA VIA ITALIANA AL SISTEMA DUALE

1. *Alle origini*

Quando a fine febbraio 2014 sono stato nominato sottosegretario al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ho proposto al ministro Giuliano Poletti di assegnarmi, tra le altre, anche le deleghe per la formazione professionale e le politiche attive del lavoro.

Una scelta non casuale, in quanto nella mia storia sociale e professionale ho coltivato quei temi in modo assiduo, prima avviando (1987) il Movimento Primo Lavoro, un'esperienza di orientamento e sostegno per l'inserimento al lavoro dei giovani; poi, ancora, verso la fine degli anni Novanta con diverse pubblicazioni<sup>1</sup>, con la presidenza dell'Enaip (Ente nazionale Acli istruzione professionale); infine, tra il 2008 e il 2013, con la vicepresidenza della Commissione Lavoro della Camera dei deputati. Con l'affidamento da parte dell'allora presidente del Consiglio Matteo Renzi di un incarico di governo avevo dunque l'occasione per provare a realizzare quanto avevo studiato e verificato sul campo.

In quegli anni, nel nostro paese, erano evidenti tre criticità: la scuola secondaria perdeva per strada troppi ragazzi (intorno al 16%) che abbandonavano prematuramente gli studi; l'offerta di formazione professionale, competenza costituzionale attribuita alle regioni, si presentava in modo alquanto disomogeneo, con aree territoriali quasi del tutto sguarnite e con una bassa considerazione sociale, quasi un

*Questo capitolo è di Luigi Bobba.*

<sup>1</sup> L. Bobba, *Primo Lavoro: dai giovani una sfida*, Roma, Elledici, 1987; L. Bobba, D. Nicoli e M. Orsi (a cura di), *Imparare a scegliere, esperienze e proposte per l'orientamento professionale in Italia*, Roma, Edizioni Lavoro, 1989.

segmento di serie B dell'istruzione; infine, in modo ricorrente, l'indagine Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro ci proponeva l'evidente *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro specialmente nell'area tecnico-professionale, in quanto circa il 25/30% delle posizioni richieste restavano scoperte, o per mancanza di candidati, o per carenza di adeguate competenze degli stessi.

Poiché gli abbandoni scolastici erano concentrati proprio tra i giovani meno favoriti, eravamo dunque in presenza di un mancato rispetto del diritto costituzionale all'istruzione su tutto il territorio nazionale, di una vera e propria selezione di classe rispetto alla possibilità di conseguire un titolo secondario; si trattava inoltre di un indebolimento della capacità competitiva delle imprese che, per carenza di personale professionalmente preparato, perdevano occasioni di crescita e sviluppo.

L'occasione per mettere a fuoco il tema della formazione duale si verificò in occasione dell'incontro italo-tedesco<sup>2</sup> tra i ministri del Lavoro Giuliano Poletti e Andrea Nahles, incontro che si concluse con un accordo tra i due paesi per un partenariato sull'apprendistato. È ben noto, infatti, che l'apprendistato costituisce in Germania un cardine dell'istruzione secondaria e terziaria, con circa un terzo dei giovani tedeschi che consegue un titolo secondario mediante l'apprendistato duale, ovvero formandosi sia a scuola che sul lavoro.

L'incontro non rimase infecondo, perché nel frattempo il Parlamento – dicembre 2014 – aveva approvato la riforma del lavoro, meglio nota come *Jobs Act*. Il successivo d.lgs. n. 81 del 15 giugno 2015, nel contesto della nuova disciplina organica dei contratti di lavoro, introduceva poi, per prima volta in Italia, il sistema della formazione duale con una profonda revisione dell'apprendistato di primo e di terzo livello. Si voleva così perseguire due obiettivi: dare da un lato una nuova veste all'apprendistato formativo, che era quasi estinto nella sua precedente configurazione; introdurre dall'altro in modo organico l'impresa come soggetto

<sup>2</sup> A Firenze nel settembre del 2014.

rilevante nella formazione dei giovani. Il clima per questo cambiamento culturale appariva favorevole, tanto che un mese dopo il Parlamento approvava, all'interno della legge n. 107 meglio nota come «Buona Scuola», l'introduzione dell'alternanza scuola-lavoro in tutta la scuola secondaria superiore, prevedendo un numero differenziato di ore di formazione in azienda negli ultimi anni del ciclo scolastico. Sempre la stessa legge affidava al governo una delega finalizzata a rivedere il raccordo tra istruzione professionale statale e formazione professionale regionale, in modo da rafforzare il sistema di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) come parte integrante del ciclo secondario.

Con il mese di settembre 2015 maturano gli atti normativi conclusivi dell'introduzione nel nostro ordinamento del sistema duale. Con il d.lgs. n. 150/2015 viene infatti disciplinata la sperimentazione del nuovo sistema duale; vengono assegnate le risorse per il biennio 2016-2017, sia alle regioni per l'organizzazione dell'offerta formativa duale, sia alle imprese che possono contare sull'abbattimento dei contributi all'atto dell'assunzione del giovane in apprendistato di primo livello; viene affiancata alla sperimentazione una misura di abbattimento delle aliquote Inail per tutti gli studenti iscritti alla IeFP regionale. Nello stesso mese la Conferenza Stato-Regioni approva l'accordo sulla sperimentazione duale, definendo altresì le azioni di accompagnamento, rafforzamento e sviluppo del sistema duale nell'ambito della IeFP. L'ultimo atto, che completa il percorso normativo in capo al Parlamento e al Governo, è datato dicembre 2015: si tratta del decreto interministeriale – Lavoro e Istruzione – che definisce gli standard formativi dell'apprendistato di primo e terzo livello. Ora la sperimentazione poteva così decollare.

## 2. *Sul campo: la sperimentazione 2016-2018*

Il principale ostacolo incontrato, nel condurre in porto i diversi atti normativi prima ricordati, risiedeva innanzitutto nella difficoltà a dare un nome a qualcosa che in Italia ancora non esisteva. In ogni caso, inserire il sistema duale nella più

generale riforma delle politiche del lavoro, è stata impresa più ardua di quanto inizialmente pensassi.

Ciò che avveniva in molti paesi europei, in particolare in Germania, era sotto gli occhi di tutti. Eppure, come tutte le novità, anche la formazione duale ha conosciuto la fatica di essere nominata e identificata. Giunti a questo punto del tragitto, ci si poteva illudere che il più fosse già realizzato. E invece ci si doveva scontrare ancora con non poche resistenze e inerzie. Innanzitutto, c'era un involucro culturale da cui era difficile fuoriuscire. Mi riferisco al fatto che la formazione di un giovane dovesse compiersi necessariamente in un percorso di istruzione, in aula, tra i banchi di un magari vetusto edificio scolastico. Fino all'introduzione nel nostro ordinamento della formazione duale e dell'estensione dell'alternanza scuola-lavoro era come se l'esperienza e i luoghi del lavoro non avessero alcuna funzione educativa. Espunti dai percorsi di istruzione, potevano al più rappresentare un'occasione o uno strumento di addestramento o abilitazione all'uso di tecnologie e procedure tecniche. Ma la loro funzione nella formazione, anche in quelle che recentemente J.J. Heckman e T. Kautz hanno identificato come *character skills*, era del tutto misconosciuta. Era come se la rilevanza educativa del lavoro fosse stata negata o rimossa. C'era poi un secondo ostacolo. In Italia esistevano ed esistono tre diversi «apprendistati». Due soli di questi, quello di primo e terzo livello, corrispondono alla definizione europea di VET: *Vocational Education Training*. Ovvero percorsi formativi intrecciati con un contratto di lavoro – l'apprendistato appunto – che mirano a far conseguire al giovane un titolo scolastico secondario o terziario. Insomma, una formazione in aula e *on the job*. Ebbene, le due tipologie di contratto di apprendistato formativo erano ormai quasi scomparse; si contavano infatti, all'inizio del 2016, poco più di un migliaio di contratti di apprendistato di primo livello, di cui più della metà siglati nella Provincia Autonoma di Bolzano dove era in vigore un sistema analogo a quello tedesco. L'unico contratto di apprendistato che documentava numeri importanti – tra i 350 e i 400.000 – era quello «professionalizzante». Contratto che non possiede

però le caratteristiche tipiche della VET, in quanto prevede un numero massimo di 120 ore formative sul triennio, che per di più non sempre vengono svolte, giacché in non pochi casi le regioni non predispongono un'offerta formativa appropriata. Il problema era dunque: come tirare fuori dalla ridotta altoatesina l'apprendistato formativo?

Un terzo ostacolo risiedeva nel fatto che, nella pratica delle imprese, il contratto di apprendistato formativo era ormai inesistente o si presentava come un ingombro, un maggior costo da sostenere e comunque una fattispecie desueta. Neppure la contrattazione sindacale aveva mai affrontato tale problematica, finendo per adeguarsi alla realtà esistente e tutelando unicamente il contratto di apprendistato professionalizzante.

Infine, la principale difficoltà per incardinare i nuovi percorsi duali andava rintracciata nella difforme qualità e quantità dell'offerta di IeFP da parte delle regioni. È ben noto che tale competenza costituzionale – la formazione professionale – affidata alle regioni, ha trovato applicazioni alquanto difformi con situazioni di eccellenza – nel Nord del paese – e carenze macroscopiche, quando non vera e propria assenza, nelle regioni del Sud. Come superare questa balcanizzazione della formazione professionale?

Certo non si poteva chiedere a un modesto strumento, come quello delineato nel d.lgs. n. 150/2015, di superare in un sol colpo tutte queste barriere. C'era però un'opportunità, forse residuale, che non andava gettata alle ortiche: ovvero che, innestandosi in quel clima culturale di cambiamento, anche un limitato arnese potesse servire ad avviare una trasformazione. Così si avviarono una serie di incontri con le parti sociali, con i principali enti di formazione riconosciuti e con le regioni. Senza il consenso e il protagonismo di questi tre soggetti, difficilmente il sistema duale avrebbe trovato cittadinanza nel nostro paese. Nel gennaio del 2016 vennero così sottoscritti venti protocolli d'intesa tra il Ministero del Lavoro e le singole regioni. Ogni protocollo conteneva elementi distintivi e specifici, ma tutti avevano tre linee di indirizzo comuni nell'utilizzo delle risorse stanziare per la sperimentazione: l'avvio di percorsi triennali di qualifica con



il sistema duale; il potenziamento delle attività formative del quarto anno con il conseguimento del diploma professionale; la messa in opera di percorsi modulari per i Neet finalizzati alla qualificazione e riqualificazione di giovani disoccupati o comunque non frequentanti alcun percorso formativo. Con mia sorpresa, tutte le regioni aderirono alla proposta e venne costituito un Comitato di indirizzo della sperimentazione per una verifica periodica dell'andamento delle attività.

Di lì a pochi mesi – nel marzo del 2016 – con risorse comunitarie da parte di Italia Lavoro venne altresì varato un bando di selezione di 300 CFP interessati e disponibili a dar vita alla sperimentazione. Il bando era finalizzato a rispondere a due esigenze: sostenere i CFP nello sviluppare una funzione di orientamento per i giovani nello scegliere percorsi duali; riconoscere una premialità per la nuova funzione che doveva essere implementata per favorire un raccordo stabile e duraturo con le imprese dove i giovani avrebbero dovuto essere inseriti. Ricordo che le modalità fissate sul piano normativo e regolamentare per sviluppare percorsi duali nella IeFP sono tre: l'impresa formativa simulata, il contratto di apprendistato di primo livello e l'alternanza rafforzata, con l'inserimento in azienda per almeno 400 ore annue a partire dal secondo anno formativo. È evidente che in particolare le ultime due strade richiedevano ai CFP lo sviluppo di una funzione di *placement* che solo in parte avevano già sperimentato con la pratica consolidata degli stage aziendali. Le risorse del bando erano appunto finalizzate a questo duplice obiettivo: incentivare le azioni di orientamento verso i nuovi percorsi formativi duali e sostenere i servizi di *placement*, in particolare per l'apprendistato di primo livello. La risposta fu superiore alle attese anche se alquanto diversificata sul territorio nazionale e con non pochi casi dove la struttura formativa locale non possedeva i requisiti minimi per accedere all'avvio della sperimentazione.

Nel maggio del 2016 andava al suo posto un altro tassello importante del mosaico: veniva siglata l'intesa tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil sugli aspetti retributivi e di

inquadramento dell'apprendistato di primo e terzo livello. Passaggio essenziale senza il quale i nuovi contratti non avrebbero potuto avere luogo, ma anche primo cambiamento culturale nell'approccio alla formazione duale che troverà poi, in particolare, in Confartigianato un convinto assertore dei percorsi duali e del nuovo apprendistato formativo.

Quasi contestualmente sempre Italia Lavoro, avvalendosi ancora di risorse comunitarie, lanciava un bando rivolto alle imprese che destinava contributi ai datori di lavoro che avessero effettuato attività di tutoraggio aziendale nell'ambito dei rapporti di lavoro di apprendistato di primo livello e di alternanza rafforzata in collaborazione con le Agenzie formative abilitate a sviluppare la sperimentazione del sistema duale di apprendimento.

Infine, sempre nell'estate del 2016, si definiva con Unioncamere un'intesa affinché, nel Registro delle imprese interessate a ospitare in alternanza studenti della scuola secondaria, trovassero posto anche le aziende disponibili a inserire gli studenti della IeFP con contratti di apprendistato o alternanza rafforzata. Il Registro si proponeva come utile strumento per facilitare l'incontro tra imprese e istituzioni scolastiche e formative, sia per programmare i percorsi di alternanza scuola-lavoro, sia per avviare contratti di apprendistato di primo livello.

Definiti così gli strumenti regolativi, promozionali e di sostegno, la sperimentazione, già partita in Lombardia nella primavera del 2016 grazie al sistema della «dote formativa», poteva essere pienamente attuata negli anni formativi 2016-2017 e 2017-2018.

### 3. *Sul campo: risultati e criticità*

Un primo bilancio della sperimentazione non può non tener conto di quali fossero le attese iniziali e soprattutto quali obiettivi si volevano centrare.

Innanzitutto, vi era la volontà esplicita di abbattere il muro che separava nettamente scuola e impresa. Si voleva affermare anche un principio pedagogico, ovvero che

l'apprendimento non avviene esclusivamente mediante l'acquisizione di conoscenze astratte, ma con una continua interazione tra riflessione e pratica, studio e lavoro; cambiamento, questo, particolarmente urgente nella scuola italiana che ha visto progressivamente crescere la separazione di queste dimensioni. Lo sviluppo del duale nella IeFP, la diffusione dell'alternanza scuola-lavoro, la nascita degli ITS hanno segnato un cambio di stagione. Ma il percorso non è comunque affatto compiuto.

In secondo luogo, si mirava ad avere percorsi di IeFP che comprendessero ordinariamente l'opzione del duale nelle diverse forme definite dal decreto interministeriale del gennaio 2016. Il fatto che più di 300 CFP abbiano sviluppato l'apprendimento duale per circa 25.000 allievi ci dice che il sistema, compatibilmente con le risorse messe a disposizione, seppur in forme alquanto differenziate ha risposto positivamente. Oggi i ragazzi che frequentano corsi in forma duale sono più del 15% del totale di quelli coinvolti nell'offerta della IeFP.

Prima della stabilizzazione delle risorse (avvenuta come vedremo solo con la legge di Bilancio 2018), le regioni hanno puntato a realizzare prioritariamente, in forma duale, il quarto anno, ovvero il percorso post-qualifica che consente il conseguimento del diploma professionale. Una scelta motivata dal fatto che le aziende preferiscono assumere in contratto di apprendistato giovani che possibilmente abbiano compiuto o stiano per compiere i 18 anni. D'altra parte, questa era anche una delle tre priorità indicate nei protocolli d'intesa sottoscritti dalle regioni con il Ministero del Lavoro. A tal proposito occorre evidenziare che la messa in campo di attività formative modulari in grado di rimettere nel circuito formativo giovani Neet, è stata invece poco praticata dalle regioni; segno evidente che il recupero di giovani che hanno lasciato precocemente la scuola, magari anche senza conseguire il diploma dell'obbligo, richiede di avere a disposizione risorse appropriate al fine di ottenere risultati significativi.

Circa la scelta delle tre vie diverse con cui realizzare l'apprendimento duale, i CFP hanno privilegiato l'alternanza

za rafforzata, a discapito dell'impresa formativa simulata e soprattutto dell'apprendistato. Questa via presentava sicuramente una maggiore continuità con l'esperienza pregressa degli stage aziendali, che a partire dal secondo anno erano da tempo parte integrante dei percorsi formativi di IeFP. L'alternanza rafforzata richiedeva certo un tempo di formazione in azienda alquanto aumentato, ma il modello già sperimentato degli stage rendeva più agevole questo percorso. L'impresa formativa simulata – scelta da molte regioni – corrispondeva a una pratica diffusa in non pochi CFP, quella della didattica laboratoriale, sulla quale veniva incardinato il nuovo percorso duale. Certamente se, anziché limitarsi a un'impresa formativa simulata, i CFP – come in parte è avvenuto – avessero dato luogo a un'impresa formativa vera e propria, si sarebbe determinato un ulteriore salto di qualità nel modo di apprendere per i ragazzi. Ma le diverse regolamentazioni regionali e l'assenza di una chiara normativa nazionale hanno scoraggiato e ostacolato anche coloro che avrebbero voluto creare un ambiente formativo caratterizzato da un'impresa realmente funzionante.

Infine, la via della stipula di contratti di apprendistato di primo livello. Si è già osservato che nel 2015 erano ridotti al lumicino. La sperimentazione li ha riportati in vita con una crescita percentuale significativa, ma con numeri assoluti modesti pari, a seconda degli anni, a circa 10/12.000. Pesano nella scelta di questa opzione, certamente più impegnativa, almeno tre fattori: la necessità di aver rapporti solidi con le aziende del territorio e di avere la capacità e le professionalità per seguire un inserimento – quello del giovane apprendista – che sposta il baricentro del luogo di apprendimento dall'aula scolastica all'impresa produttiva; vi è poi una consolidata resistenza delle imprese a farsi carico dell'accompagnamento in azienda di giovani ancora minorenni; per le aziende, infine, l'utilizzo dell'apprendistato professionalizzante, anziché di quello formativo, appare non solo meno oneroso, ma anche di più facile gestione.

Un bilancio sintetico della sperimentazione può essere tracciato anche partendo da alcuni dati elaborati nei tre

*Rapporti di monitoraggio* sulla sperimentazione del sistema duale di Forma nonché dalle rilevazioni annuali di Inapp.

Innanzitutto, la stabilizzazione del numero dei giovani impegnati nei percorsi duali, circa 22.000. In secondo luogo, il crescente interesse delle aziende medio-piccole nell'attivare percorsi di alternanza rafforzata o apprendistato di primo livello. Nel terzo *Rapporto di monitoraggio* di Forma si evidenzia che la quota di aziende contattate dai CFP e che hanno poi effettivamente attuato percorsi duali è passata dal 66% del 2016, all'83% del 2018. Questi due dati, numero degli allievi e aziende coinvolte, ci dicono che gli obiettivi indicati nella Linea 1 e Linea 2 dell'accordo tra Ministero del Lavoro e regioni del 2016 sono stati sostanzialmente raggiunti: inserimento ordinario dei percorsi duali nell'offerta annuale di IeFP e progressiva strutturazione e sviluppo della funzione di *placement* da parte dei CFP. Sempre dal terzo *Rapporto di monitoraggio* emergono anche alcuni dati interessanti: la quasi totalità degli operatori coinvolti nei percorsi duali ritiene che gli stessi siano un'opportunità di crescita per il CFP e che circa l'80% dei giovani contattati per eventualmente scegliere il percorso duale ha dimostrato interesse alla proposta.

L'elemento di maggiore criticità è il forte squilibrio territoriale: mentre al Nord i risultati prima indicati possono dirsi raggiunti, nelle regioni del Centro – escluso il Lazio – i numeri restano invece molto modesti. Nel Sud l'offerta di IeFP è alquanto limitata, se non del tutto inesistente e ciò ha ovviamente impedito un radicamento dei percorsi duali. Va tuttavia sottolineato che due regioni – Campania e Calabria – hanno ricominciato a fare formazione professionale proprio con piccole esperienze di corsi in forma duale.

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

Bilancio del 2018, che rende permanenti le risorse destinate specificamente al duale (75 milioni ogni anno), con una quota aggiuntiva tra i 45 e i 55 milioni, determinata invece anno per anno e proveniente dal Fondo sociale europeo, permettono ora alle regioni, a cui sono destinate per riparto annuale tali risorse, di programmare con certezza sia i corsi triennali, sia di incrementare l'investimento sul quarto anno per il diploma professionale.

Per le aziende, invece, sono state rese stabili e permanenti le misure a suo tempo varate per la sperimentazione 2016-2017. Mi riferisco all'esonero dal contributo di licenziamento dell'apprendista; all'abbattimento – dal 10 al 5% – dell'aliquota contributiva prevista per le aziende con più di nove dipendenti; allo sgravio totale per i contributi per la Naspi a carico del datore di lavoro; e infine allo sgravio totale del contributo dello 0,30% per la formazione continua previsto dalla legge n. 845/1978.

Sempre in relazione alle aziende, la legge di Bilancio 2018 ha introdotto una novità interessante (assorbita da misure più generali e più generose contenute nella legge di Bilancio 2021), ovvero la possibilità attribuita a tutti i datori di lavoro che avessero assunto i giovani prima ospitati in azienda come apprendisti o in alternanza rafforzata di ottenere la totale decontribuzione per il triennio 2018-2020, fino a un tetto massimo di 3.000 euro.

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

Dai dati e dalle scelte fin qui esposte si può dunque affermare che la sperimentazione ha dimostrato come la IeFP, almeno nelle regioni dotate di una normativa e di strutture adeguate, possa avere le carte in regola per affrontare le nuove sfide educative, nonché sia in grado di attivare un rapporto organico con le dinamiche del mercato del lavoro. Non è un caso che il d.lgs. n. 61/2017, riconoscendo la pari dignità della IeFP regionale con l'istruzione secondaria gestita dallo Stato, abbia delineato, con un sistema biunivoco di passaggi, sia un'unica filiera verticale dei titoli di studio che

va dalla qualifica professionale fino alla laurea, sia l'attivazione di una Rete nazionale delle scuole professionali (2019).

Non so se con tutto ciò si possa parlare di un riscatto della IeFP, da tempo considerata come il ramo meno nobile dell'istruzione; ma certo la sperimentazione duale ha rimesso in moto sul piano normativo, organizzativo e didattico il mondo, peraltro ancora alquanto disomogeneo, della formazione professionale.

#### 4. *Le altre vie del duale in Italia: IFTS e ITS*

Prima di provare a formulare qualche proposta conclusiva, è utile richiamare le altre modalità attraverso cui ha preso forma nel nostro paese l'apprendimento in forma duale, ovvero i percorsi di istruzione che prevedono, oltreché la formazione in un'aula scolastica, anche l'apprendimento *on the job*.

A tal fine, prima di presentare IFTS e ITS e fare un richiamo all'alternanza scuola-lavoro come prevista dalla legge n. 107, intendo esplicitare le origini e la forma dei percorsi di IeFP sui quali si è incardinato il duale introdotto con il d.lgs. n. 81/2015.

##### 4.1. *I percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP)*

La configurazione della IeFP come sistema autonomo e di pari dignità rispetto a quello di istruzione è avvenuta attraverso diverse tappe e risulta da un itinerario avviato fin dal 2003 con la definizione del cosiddetto «secondo canale» della legge n. 53 «Moratti», in riferimento alla formazione regionale, con cui si intendeva superare il divario che contraddistingueva la formazione professionale dall'istruzione secondaria superiore marchiandola come filiera di «serie B», unificando a questo scopo anche «obbligo scolastico» e «obbligo formativo» nell'ambito di un «diritto-dovere all'istruzione e alla formazione» fino ai 18 anni di età. Successivamente, nel 2008, sono stati introdotti l'obbligo di istruzione nel primo biennio superiore e la possibilità di

assolverlo anche nei percorsi di formazione professionale. Recentemente, con la riforma della «Buona Scuola» (2015) e con il riordino dell'istruzione professionale (2019), sono stati meglio definiti gli «organici raccordi» tra gli IP (istituti professionali) e la IeFP, disciplinando il regime della sussidiarietà con il quale si prevede la complementarietà delle due filiere, superando la modalità sostitutiva con la quale in molte regioni venivano assegnati i titoli di qualifica professionale triennale rilasciati dagli istituti professionali, inibendo, di fatto, l'offerta formativa nei CFP.

Abbiamo alle spalle una stagione, seppur lunga, di grande trasformazione della formazione professionale. Nel volgere di quasi un ventennio, ha finalmente preso forma un sistema unitario di istruzione secondaria superiore articolato in percorsi quinquennali (licei, istituti tecnici, istituti professionali) e percorsi di istruzione e formazione professionale, di competenza regionale.

#### 4.2. *I percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS)*

Istituiti con la legge n. 144 nel 1999, i percorsi di IFTS hanno un carattere di specializzazione e rispondono all'obiettivo di formare figure professionali a livello post-secondario (con accesso dalla maturità o dalla qualifica o dal diploma professionale, in questi ultimi due casi previa certificazione delle competenze acquisite anche in contesto lavorativo). Gli IFTS rispondono alla domanda proveniente dal mondo del lavoro e in particolare dai settori produttivi e dei servizi interessati dalle innovazioni tecnologiche e dall'internazionalizzazione dei mercati. Le priorità e la programmazione di detti percorsi sono a carico delle regioni. La legge n. 107 del 2010 (art. 1, c. 46) ha previsto che la loro frequenza permetta anche ai possessori di un diploma di quarta annualità di IeFP di accedere all'Istruzione Tecnica Superiore (ITS).

Per avere un'idea compiuta del comparto, serve uno sguardo aperto, che comprenda non solo gli IFTS, ma anche



i percorsi post-diploma e post-qualifica. Nell'insieme definiscono e quantificano una domanda formativa e un'esigenza del mercato del lavoro che spesso non viene adeguatamente considerata. Nell'accezione più ampia, questa offerta formativa rappresenta un crescente fabbisogno delle imprese che ormai non si orientano più sulle figure professionali dei qualificati, ma privilegiano la selezione di figure tecniche, con competenze più specialistiche, non riscontrabili nei percorsi triennali e in parte neppure in quelli quadriennali della IeFP.

La rilevazione dell'Inapp del 2019 evidenzia, in forma ancora più accentuata rispetto alla IeFP, la grande diversità territoriale dell'offerta formativa di IFTS. Alle originarie Lombardia, Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Toscana, Abruzzo, Marche e Campania, che hanno maturato una continuità nella scelta di questi percorsi, più recentemente si sono unite Puglia e Veneto, a indicare comunque una crescita di questa offerta formativa. La fotografia che se ne ricava è di una filiera fragile su cui governo e regioni dovrebbero intervenire. Anche perché, senza un adeguato rilancio di questo segmento formativo, rimane incompiuta la verticalizzazione della IeFP con il sostanziale stop dopo i percorsi quadriennali di diploma professionale, unito alla preclusione di un diretto accesso alla formazione terziaria degli ITS.

Il successo occupazionale (del 69%) che contraddistingue l'ambito degli IFTS, testimonia un forte ancoraggio col mondo del lavoro, derivante dall'impostazione data a questa offerta formativa che prevede l'obbligo di tirocinio curriculare in azienda per almeno il 30% dell'intero orario di ogni percorso (mediamente tra le 800 e le 1.000 ore), una quota del personale docente proveniente dal mondo del lavoro, oltre al vincolo di gestione attraverso una ATS (Associazione temporanea di scopo) dei soggetti erogatori (CFP, scuole secondarie, università e imprese). Anche le specializzazioni degli IFTS, come quelle degli ITS, che vengono definite con accordo in Conferenza Stato-Regioni, sono state articolate in coerenza con le aree economico-professionali delle figure nazionali della IeFP, proprio nell'ottica di favorire l'imple-

mentazione della filiera lunga della formazione, obiettivo dichiarato, ma finora assolutamente non perseguito.

L'ultimo monitoraggio disponibile (2020) evidenzia che nelle regioni sopracitate sono stati eseguiti 118 corsi di IFTS, nella quasi totalità finanziati con risorse FSE, esclusa la Lombardia che ha utilizzato anche risorse del Ministero del Lavoro destinate ai percorsi duali. Il numero dei partecipanti è stato di 2.658 allievi, con un successo formativo (il conseguimento del certificato di specializzazione) dell'80%.

Un'evidente criticità si riscontra allorché si considera la provenienza degli allievi iscritti agli IFTS. Il 71% proviene dalla scuola secondaria superiore ed è in possesso del diploma o maturità, il 20% proviene da facoltà universitarie e solo il 6% (raggruppando qualificati e diplomati) proviene dalla IeFP, smentendo così le premesse di rafforzamento della filiera lunga.

Giova qui ricordare che nel 2019-2020 le Regioni Emilia-Romagna, Puglia e Veneto hanno dato vita a un avviso per la realizzazione di percorsi di IFTS in apprendistato di primo livello senza finanziamento pubblico. L'intero costo è stato sostenuto dalle imprese che in partenariato con alcuni enti formativi hanno promosso i percorsi, assunto gli allievi e provveduto a una quota parte della formazione. Successivamente, visto l'interesse suscitato dall'iniziativa, con un secondo bando la Regione Emilia-Romagna ha introdotto un parziale finanziamento pubblico, a supporto di quello predisposto dalle aziende. Questa sperimentazione dice, con tutta evidenza, che le imprese non solo esprimono un apprezzamento per questa offerta formativa, corrispondente a un target specifico di fabbisogno occupazionale, ma che sono anche disposte a sostenerne, in tutto o in parte, i costi. Un chiaro segnale per l'attore pubblico che vuol proiettarsi verso i nuovi scenari del mercato del lavoro.

Allargando lo sguardo all'universo molto frastagliato dei corsi post-qualifica e post-diploma, si entra in una dimensione del tutto diversa anche in termini quantitativi. Questi percorsi non sono codificati in un repertorio nazionale, quindi sono principalmente espressione dei fabbisogni dei mercati del lavoro territoriali. Sono perciò caratterizzati da

un'elevata eterogeneità, non solo per settore economico, ma anche per tipologia, durata e destinatari. Anche in questo caso i dati disponibili riguardano solo una parte delle regioni (nove) ed evidenziano lo svolgimento di 1.274 percorsi per un totale di 14.112 iscritti.

A ben guardare, esiste un'offerta formativa di specializzazione (IFTTS + corsi post-qualifica + corsi post-diploma), non a carattere terziario, consolidata con numeri del tutto simili a quella degli ITS, ma che stenta ad avere visibilità e riconoscimento che pure meriterebbe. Molto più flessibile e meno costosa, rappresenta un'importante prospettiva – soprattutto in relazione al PNRR – per poter conseguire tre risultati: completare la filiera lunga della IeFP, diffondere un'offerta formativa più aggiornata al fabbisogno delle imprese (come evidenziato dai numerosi Rapporti Excelsior di Unioncamere) e promuovere l'utilizzo dell'apprendistato formativo.

#### 4.3. Istituti tecnici superiori (ITS)

Nati nel 2010 con l'obiettivo di far sorgere una filiera formativa a carattere terziario ispirata al modello delle *Fachhochschulen* tedesche e delle Scuole universitarie gli IFTTS sono solo percorsi; l'ITS ha un carattere istituzionale (è una fondazione) e prevede percorsi di carattere terziario non accademico.

L'istituto e i percorsi ITS sono stati regolamentati con durata biennale e triennale, con l'obbligo di prevedere almeno il 30% delle ore in stage aziendale e con almeno il 50% delle ore assegnate a docenti provenienti dal mondo del lavoro. È stata questa la risposta del sistema di istruzione, fortemente voluta da Confindustria, alla base di straordinari mutamenti tecnologici che stanno modificando strutturalmente il sistema socioeconomico italiano.

Con un alto tasso di occupazione (attorno all'80%), con capacità di cogliere le tendenze al cambiamento dei processi economici e con una significativa flessibilità, i percorsi ITS hanno conosciuto una forte legittimazione e

un esteso riconoscimento. Ben presto tuttavia si è dovuto cominciare a fare i conti con alcuni limiti strutturali. *In primis*, il modesto numero di giovani coinvolti nell'offerta formativa: 13.381 nel maggio del 2019 (ultimo rapporto del Miur disponibile). Un dato che evidenzia ben tre criticità: la scarsità di risorse impiegate, la complessità del sistema organizzativo (strutturato in fondazioni con non pochi problemi di patrimonializzazione, di *governance* ed elevati costi di gestione) e l'irrisolta competitività con la laurea breve, titolo che mantiene una forte attrattività vista l'analogia durata in molti casi dei percorsi formativi. Ulteriore criticità riguarda i percorsi finanziati che nel 2019 sono stati 139, incardinati in 73 fondazioni, ciascuna con un proprio consiglio d'amministrazione. Visto che non si arriva mediamente a due percorsi per fondazione, si tratta di una macchina con tanti piloti (quante sono le componenti di gestione previste dalla legge: Università, Istituti superiori, Centri di formazione professionali, imprese), con tanti costi, ma con ben poca benzina per correre. Va altresì ridimensionato il dato circa il successo nell'inserimento lavorativo, poiché oltre il 60% dei contratti di lavoro stipulati al termine dei percorsi è costituito da tempi determinati o da lavoro autonomo in regime agevolato.

Nonostante la spinta esercitata dagli enti di formazione professionale per consentire l'accesso diretto dai percorsi di IeFP agli ITS dei propri iscritti, solo il 9% proviene dal sistema della IeFP, ovvero di giovani che hanno conseguito il diploma quadriennale, più un quinto anno frequentato o nel sistema di istruzione e di IFTS. Né sembra facile immaginare che venga accolta la proposta degli stessi enti di formazione professionale, rivolta a consentire l'accesso agli ITS con il semplice diploma professionale quadriennale, visto che gli ITS si configurano come formazione terziaria, con ammissione tramite la maturità quinquennale. Si deve ulteriormente aggiungere che gli esiti valutativi sull'intera offerta formativa degli ITS, evidenziano come solo il 53% dei percorsi supera la sufficienza e il 24% viene classificato con una valutazione problematica o critica. Se al proprio nascere questa offerta formativa rappresentava un'assoluta

novità, oggi ci troviamo di fronte a una molteplicità di proposte. La vera svolta infatti si è avuta alla fine del 2015, con l'introduzione nel nostro ordinamento del sistema di formazione duale; tale novità ha sottratto agli ITS il primato di essere l'unico percorso di istruzione con apprendimento *on the job*.

#### 4.4. *L'alternanza scuola-lavoro*

Infine merita di essere ricordata, pur non essendo un percorso duale che dà luogo a una qualifica o a un titolo secondario o terziario, l'alternanza scuola-lavoro, introdotta con il d.lgs. n. 77 nel 2005 come diritto per tutti gli studenti del secondo ciclo e poi estesa come quota obbligatoria (400 ore in azienda per gli studenti dell'ultimo triennio degli istituti tecnici e professionali e 200 per coloro che frequentavano i percorsi liceali) dalla Buona Scuola nel 2015 per il segmento di istruzione. Si tratta di un'innovazione che poneva finalmente termine alla cesura tra scuola e lavoro, tra formazione e impresa. Nel sistema scolastico la gestione di tale cambiamento è stata però segnata da molta improvvisazione e da risorse inadeguate, dando così fiato alle trombe di coloro che, per puro pregiudizio ideologico, giudicavano questa scelta come un tradimento delle finalità tipiche della scuola e un'occasione di sfruttamento dei giovani da parte delle imprese. Nonostante questo, la gran parte delle esperienze realizzate è stata del tutto positiva con studenti che finalmente incontravano il lavoro in un'azienda e imprese che cominciavano a riconoscere la necessità di diventare, oltreché luogo produttivo, anche esperienza formativa. L'avvento del governo rosso-verde ha fortemente ridimensionato questa innovazione, dimezzando le ore dedicate all'alternanza e riducendo altresì le risorse impiegate. Tale scelta non è stata più successivamente modificata, a testimonianza della difficoltà a riconoscere la necessità non solo di un ponte tra scuola e lavoro ma altresì di attribuire un valore educativo anche all'esperienza del lavoro.

## 5. Per uscire dalla nicchia

L'analisi fin qui condotta sulla sperimentazione del duale negli anni 2016-2018 ci consegna alcune conferme sul raggiungimento degli obiettivi di partenza e altresì alcune criticità che ostacolano il conseguimento di traguardi più ambiziosi.

Rispetto agli obiettivi centrati, vi è certamente il rafforzamento dei sistemi di IeFP, laddove esistenti, per effetto dell'ampliamento dell'offerta formativa duale che ha affiancato quella preesistente. In secondo luogo, la formazione duale si conferma come filiera di contrasto efficace alla dispersione scolastica e agli abbandoni, riportando al centro dei processi formativi la componente esperienziale dell'apprendimento. Infine con il duale migliora la transizione dalla scuola al lavoro, sia rispetto ai tempi di inserimento del giovane nel mercato del lavoro, sia nell'acquisizione di competenze professionali maggiormente richieste dalle aziende.

Circa le criticità, non si può non rilevare che la disomogeneità nell'offerta territoriale di IeFP resta ancora alquanto marcata. Nonostante i correttivi apportati dal Ministero del Lavoro nella ripartizione delle risorse in modo da sostenere le realtà regionali più deboli, ci sono ancora molte realtà territoriali fragili e incapaci di dar vita a un'offerta formativa stabile e qualificata. Allo stesso modo, in un sistema produttivo fatto per più del 90% da piccole e microimprese, la mancata conferma di premialità alle imprese che inseriscono giovani in apprendistato o in alternanza rafforzata ha di fatto rallentato alquanto la crescita numerica dei giovani coinvolti. Infine, una certa confusione e frammentarietà normativa ha indebolito le potenzialità che lo strumento può generare sia in termini di migliore acquisizione di *soft skills* che di abilità professionali dei giovani in formazione duale.

La via italiana al duale non può restare a lungo confinata in una nicchia. Occorre non accontentarsi di qualificate e originali sperimentazioni – come ben documenta la ricerca della Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo, condotta dal prof. Daniele Marini – per darsi traguardi più ambiziosi. Il confronto con la Germania resta impietoso. Mentre in Italia il numero dei giovani frequentanti corsi

formativi duali – IeFP, IFTS e ITS – si attesta attorno al 7-8%, in Germania i giovani che conseguono un titolo di studio secondario o terziario in forma duale supera il 30%.

Per cui, se si vuole fuoriuscire da questa nicchia, servono scelte nette e coraggiose in termini di risorse, di impianto di strutture formative di eccellenza nelle regioni del Sud, di sostegni reali alle imprese specialmente quelle medio-piccole, di riconoscimento e sviluppo della funzione di *placement* per i CFP, di revisione della normativa circa le modalità di inserimento al lavoro dei giovani. Il tutto accompagnato da una qualificata e accattivante campagna di comunicazione che offra, in termini di senso comune, maggiore legittimazione a questa originale forma di apprendimento.

### 5.1. *Le risorse*

Abbiamo un'occasione unica per il paese di investimenti che guardano alle generazioni di domani. Si chiama PNRR. Nell'ultima versione sono state opportunamente inserite due schede programmatiche relative agli ITS e al duale in apprendistato. Per quest'ultimo si prevedono investimenti per 600 milioni in cinque anni, raddoppiando così le risorse dedicate al sistema duale. Ciò consentirebbe di inserire ulteriori 22.000 giovani, in età 15-18 anni, nei percorsi formativi di IeFP per il conseguimento della qualifica e del diploma professionale. La metà di questi dovrebbe andare in apprendistato di primo livello e la rimanente metà in alternanza rafforzata. Così avremmo anche il raddoppio dei giovani (+11.000) in apprendistato. Il 90% delle risorse verrebbe destinato alle Agenzie formative e il 10% a confermare le diverse agevolazioni contributive per le imprese. Solo mediante questa forma di duale avremmo così più del 5% dei giovani che complessivamente proseguono gli studi dopo l'obbligo. Se a questi si aggiungono i giovani che potrebbero essere coinvolti con le risorse del PNRR negli ITS o IFTS, potremmo forse quasi raggiungere la soglia del 20%, avvicinandoci significativamente alla media europea di giovani in VET.

## 5.2. Centri di eccellenza di formazione e inserimento professionale nelle regioni del Sud

Troppo grande è ormai il divario nei sistemi di IeFP tra le diverse regioni. Ciò è particolarmente vero tra quelle del Nord e quelle del Sud. Nelle regioni dell'Italia centrale l'offerta formativa è sì diversificata, ma non è sideralmente lontana dai modelli consolidati dell'Italia settentrionale. Per cui salta agli occhi un evidente paradosso: nelle regioni dove è più alto l'abbandono scolastico e dove sono più numerosi i giovani Neet, l'offerta di IeFP è debole, frammentata, discontinua e spesso disconnessa dalle dinamiche del mercato del lavoro. Si è di fronte a una palese violazione del principio costituzionale che assicura a tutti una buona istruzione e una formazione di qualità. Il divario non si può colmare con azioni meramente endogene, serve qualche leva dotata di risorse straordinarie e di attori qualificati per sbloccare sistemi per molti versi inadeguati ad affrontare una domanda di buona formazione professionale per un numero rilevante di persone giovani.

Forse è anche per questo che Anpal, mediante risorse provenienti dal PON-IOG, intende promuovere nelle regioni del Sud interventi ad alto impatto sociale e occupazionale al fine di incardinare Centri di eccellenza in grado di fornire, specialmente nelle aree urbane, servizi lungo tutta la filiera: dall'orientamento all'inserimento in percorsi di alternanza scuola-lavoro o in forma duale; dalla formazione tecnico-professionale alle attività di sostegno per la nascita e lo sviluppo di *start up* imprenditoriali promosse da giovani. Interventi di dimensioni finanziarie rilevanti tali da diventare volano per tutto un territorio e insieme costituire modelli a cui agganciare una rinnovata filiera di agenzie formative. La novità sta nel fatto che questi Centri di eccellenza dovrebbero nascere non solo attraverso la mano pubblica, ma anche mediante l'apporto di capitali pazienti – nella fattispecie Fondazioni bancarie o Fondazione con il Sud – o anche risorse provenienti dalle imprese del territorio interessate a sviluppare il modello delle Academy del lavoro. Queste risorse, associate agli investimenti del PNRR, potrebbero



fare la differenza e imprimere una svolta che oggi appare lontana e improbabile. È pur vero che la sperimentazione duale ha fatto nascere piccole attività formative di qualità anche capaci di contrastare, in parte, il dilagante fenomeno degli abbandoni scolastici. Ma nessuna delle pur significative esperienze raggiunge la soglia critica capace di smuovere l'inerzia del sistema istituzionale e raggiungere un numero rilevante di giovani. Insomma, serve qualcosa di esemplare ma radicato nel territorio, capace di mobilitare una pluralità di risorse e anche di risvegliare vocazioni professionali altrimenti condannate all'irrelevanza. Se non ora, quando? Potremmo dire, vista la straordinarietà del tempo presente e delle risorse che l'UE mette a disposizione per i prossimi cinque anni.

### 5.3. Misure di sostegno al ruolo formativo delle imprese

Il ponte tra scuola e lavoro regge se vi sono due solidi pilastri: il tutor formativo e il tutor aziendale. Mentre la prima figura è stata progressivamente definita dalle diverse agenzie formative, sulla seconda regna ancora una rilevante incertezza. Sono entrambe però fondamentali perché il ponte regga e il processo formativo possa prendere una configurazione innovativa incentrata proprio sull'apprendimento *on the job*. A tal fine – come in precedenza ricordato – nell'agosto del 2016 l'allora Italia lavoro (ora Anpal servizi) aveva lanciato un bando per attribuire ai datori di lavoro che inserivano giovani in apprendistato di primo livello o in alternanza rafforzata un sostegno per un importo massimo di 3.000 euro. La misura, oltre non essere stata adeguatamente promossa, ha avuto una gestione alquanto travagliata: prima una sospensione della stessa a metà del 2018, poi la scelta di una nuova proroga con un nuovo bando, che però non è mai uscito. Certamente il non aver compreso quanto fosse rilevante implementare adeguatamente questa scelta ha alquanto raffreddato l'atteggiamento delle imprese nei confronti del duale. Va tenuto conto che più del 90% degli inserimenti dei giovani avviene in micro e piccole imprese che difficil-

mente possono distaccare un loro collaboratore per seguire per circa 400-500 ore il giovane apprendista o in alternanza. Dunque, se nel PNRR sarà confermato l'investimento prima richiamato, l'efficacia dello stesso dipenderà molto anche dal sostegno che verrà dato alle imprese per i tutor aziendali. È necessario che Anpal lanci un nuovo programma con una dotazione di risorse FSE coordinata con il numero di giovani che entreranno nel duale nei prossimi cinque anni, riconoscendo alle aziende un contributo pari a 5.000 euro per coprire, almeno parzialmente, i costi del distacco del tutor aziendale dalle funzioni produttive. Analogamente attraverso i Fondi interprofessionali si potrebbe finanziare una formazione apposita per i tutor aziendali in modo da definirne bene le funzioni nell'ambito del processo formativo, che deve portare il giovane non solo ad apprendere nuove competenze, ma anche a sapersi muovere efficacemente in impresa e nel mercato del lavoro. L'investimento dell'impresa avrebbe come riscontro la possibilità di selezionare, senza altri oneri, le persone che vorrà poi stabilmente annoverare tra i propri collaboratori. In tal modo il sistema duale diverrebbe non solo via originale per l'apprendimento, ma anche strumento di politica attiva del lavoro.

#### 5.4. *Sviluppo della funzione e delle attività di «placement» dei CFP*

La ricerca di Fondazione per la Scuola condotta dal prof. Marini ha fatto emergere due dati importanti: primo, non tutti i giovani sono pronti a un'esperienza formativa con il sistema duale; secondo, l'individuazione dell'impresa in cui inserire e accompagnare il giovane diventa una funzione di importanza decisiva per la riuscita del percorso, il conseguimento del titolo e un rapido accesso al mercato del lavoro. Orientare il giovane e accompagnarlo nei percorsi del duale e trovare l'impresa pronta ad accoglierlo costituiscono un'area di funzioni innovative per gli operatori dei CFP o, per lo meno, uno sviluppo qualitativo importante di attività preesistenti. Non a caso la sperimentazione ha preso il via

proprio con un bando volto a selezionare le agenzie formative che avessero una pratica pregressa di queste funzioni. E le risorse messe a disposizione da Italia Lavoro erano finalizzate sia a rafforzare i percorsi di orientamento del giovane, sia a sostenere in modo particolare gli inserimenti in azienda mediante il contratto di apprendistato, ovvero con la via duale che presentava maggior discontinuità rispetto al passato. Ora, a sperimentazione conclusa, appare evidente dalla ricerca che questa funzione va resa esplicita sia per riconoscere le effettive competenze necessarie, sia perché venga codificata nell'organigramma dei CFP e altresì riconosciuta sul piano contrattuale. Da qui nasce l'esigenza che quanto fatto nella fase iniziale della sperimentazione venga replicato e meglio finanziato in una prospettiva di sviluppo dell'apprendistato formativo. Ciò è tanto più necessario per migliorare la qualità delle performance dei CFP già selezionati, ma ancor di più per le agenzie formative e per le realtà regionali dove le funzioni di orientamento e *placement* non sono né chiaramente individuate, né riconosciute sul piano organizzativo e contrattuale.

Anche qui, sempre a fronte del piano di investimenti previsti nel PNRR, servono risorse FSE aggiuntive per orientare gli enti di formazione a investire nella preparazione degli operatori e a inquadrare questa nuova figura professionale nel proprio organigramma. Solo in tal modo l'esperienza di formazione in azienda, cioè in un ambiente del tutto diverso dall'aula scolastica per orari, culture e modelli organizzativi, potrà non essere ridotta a mero addestramento, ma valorizzata come leva formidabile per l'inserimento lavorativo del giovane.

### 5.5. *Mettere mano alla normativa: le riforme necessarie*

Per uscire dalla nicchia e sfuggire all'irrelevanza non si può non mettere mano rapidamente alla regolazione dei principali strumenti di inserimento al lavoro dei giovani: tirocinio e apprendistato. La prospettiva è l'apprendistato come unico e vero contratto di formazione. Un obiettivo che

passa, sia attraverso la revisione della normativa sui tirocini, che dell'apprendistato. Circa i tirocini si potrebbe seguire una via analoga a quella francese, riducendo drasticamente la possibilità di attivarne la fattispecie extracurricolare, legando la durata degli stessi al tipo di mansione che si andrà a svolgere. E allo stesso tempo, fissare l'obbligo per i tirocini curricolari (quelli che vengono attivati durante il percorso di studi) di una retribuzione minima di 350-400 euro mensili. Questa revisione porterebbe a rafforzare il sistema duale di istruzione-formazione, facendo dell'apprendistato un vero contratto formativo finalizzato a ottenere, anche lavorando, un titolo secondario o terziario. Oggi l'apprendistato, articolato su tre livelli, è troppo macchinoso per poter essere facilmente utilizzato dalle imprese che, in molti casi, anche per il minor costo e i minori vincoli, si affidano ai tirocini. Inoltre, quello maggiormente scelto dalle imprese – l'apprendistato di secondo livello – non è un vero contratto formativo, in quanto la formazione è ridotta a 120 ore e non dà luogo al conseguimento di un titolo di studio. Ma poiché non si fanno nozze con i fichi secchi, emerge anche la necessità di un investimento di risorse per ridurre la contribuzione dovuta dal datore di lavoro e sostenere i costi per i tutor aziendali. Sul versante delle scuole e delle agenzie formative occorre poi destinare più risorse per avere moduli formativi flessibili e compatibili con l'organizzazione delle imprese, introducendo la figura professionale del tutor per l'orientamento e l'inserimento al lavoro.

In sostanza, dunque, il rafforzamento del sistema duale di istruzione e formazione nei percorsi di IeFP, di IFTS e di ITS e la revisione della normativa su tirocinio e apprendistato darebbero forma a un investimento sui giovani come unica e vera garanzia di equità generazionale.

#### 5.6. *L'innominato: l'apprendistato formativo*

Quando tra il 2015 e il 2016 sono state scritte le norme che regolano il sistema duale di formazione e avviata la sperimentazione, non ci si è resi conto (ed è un mio cruccio)

che il nuovo apprendistato appariva come un innominato o al massimo aveva una definizione tecnico-residuale, conosciuto solo come di primo o di terzo livello. In effetti quello indicato dalla normativa come di secondo livello aveva un nome proprio («professionalizzante») e di fatto così era generalmente chiamato e individuato. L'assenza di un nome proprio agli apprendistati che corrispondono alla definizione europea della VET, ha contribuito non poco alla loro irrilevanza o comunque alla loro scarsa conoscenza. Quando una cosa non è nominata con un nome proprio, finisce per essere dimenticata. E così è stato. Anche lo stesso PNRR, che pur assegna 600 milioni al rafforzamento del sistema duale, non nomina mai l'apprendistato con la sua qualificazione specifica, come «formativo». Di qui la scelta nella nuova normativa di chiamare l'apprendistato con il suo nome proprio, in quanto la finalità specifica di questa singolare forma contrattuale è quella di far conseguire un titolo di studio secondario e terziario con un percorso formativo in aula e *on the job*. Ma non basta una revisione normativa. Serve un'adeguata e accattivante campagna di comunicazione che faccia entrare nel linguaggio del quotidiano questa accezione dell'apprendistato e consenta a tutti di coglierne l'originale finalità. Qualcosa che consenta di far capire alle famiglie, ai giovani, agli imprenditori e ai consulenti del lavoro, agli insegnanti e ai formatori di utilizzare un termine semplice, comprensibile e dal significato univoco.

#### 6. Conclusioni: «Next Generation Italia»

Dello sviluppo del sistema duale nei percorsi di IeFP si è detto in modo analitico nel paragrafo 5, indicando le proposte necessarie per uscire dalla nicchia. Ma con uno sguardo al complesso dei percorsi e delle esperienze duali presenti in Italia, val la pena concludere questa breve narrazione relativa alla sperimentazione realizzata negli anni 2016-2018 anche con alcune indicazioni prospettiche che tengano conto appunto della diversificazione avvenuta dei percorsi duali. Ciò anche in ragione della necessità di

definire le modalità di assegnazione delle ingenti risorse della *Next Generation EU* al fine di riorganizzare i nostri sistemi formativi.

In primo luogo, va ripristinato un monte ore adeguato di apprendimento in contesto di impresa attraverso l'alternanza scuola-lavoro nell'intero sistema di secondo ciclo. Una scelta che andrebbe accompagnata con una diversa articolazione dell'alternanza, introducendo – al terzo e quarto anno della scuola secondaria e della formazione professionale – anche la possibilità di effettuare un'alternanza scuola-servizio civile. Un mese di impegno volontario e civico – magari durante l'estate e a cui assegnare adeguati crediti formativi – presso un ente del Terzo settore. Un'esperienza di formazione alla cittadinanza, di radicamento nell'appartenenza alla propria comunità e anche di acquisizione di quelle *soft skills* sempre più richieste dal mercato del lavoro.

In secondo luogo, le risorse del PNRR, oltre che allo sviluppo dei percorsi duali in IeFP con l'apprendistato formativo e l'alternanza rafforzata, vanno indirizzate anche alla crescita degli ITS e della IFTS. La versione del PNRR che sarà inviata alla Commissione UE prevede un investimento di circa 1,5 miliardi che consente non solo di accrescere l'offerta, ma anche di completare, mediante gli IFTS, la verticalizzazione della filiera della IeFP con un quinto anno integrativo e offrendo nuove opportunità di inserimento lavorativo ai Neet.

La presa in carico da parte del PNRR di queste proposte rappresenta, insieme a un efficace sostegno al rilancio del paese, anche l'occasione per dare un nuovo assetto all'insieme dei sistemi formativi, superando storici ritardi e avviando la costruzione di interazioni positive tra politiche attive del lavoro, servizi di collocamento e percorsi di istruzione. Non dimentichiamo che i due terzi delle risorse del PNRR dovranno essere restituite entro il 2058. Rappresentano dunque un investimento per gli adulti e un debito che i giovani saranno chiamati a restituire. Solo con questa consapevolezza il PNRR sarà veramente un piano per *Next Generation Italia*.