



# Potenziare L'ALTERNANZA



## Scuola**Lavoro**



**Un modello evoluto e di qualità per la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro per lo sviluppo delle competenze richieste dalle imprese ai giovani**





## **INDICE**

- 2. Il progetto e gli obiettivi**
- 3. Reperimento delle aziende e analisi della domanda di competenze**
- 5. Coinvolgimento delle scuole**
- 5. Il programma operativo**
- 7. Gli aspetti qualificanti del progetto**
- 8. I risultati e le prospettive.**
- 9. Verso un modello per l'alternanza nelle PMI**





## Il progetto e gli obiettivi

Tre anni fa la legge “La Buona Scuola” ha reso obbligatoria l’alternanza scuola-lavoro per tutte le scuole secondarie superiori: si tratta di permettere agli studenti di fare un’esperienza formativa – nel triennio, 400 ore per gli istituti tecnici e professionali e 200 ore per i licei – che si realizza in parte a scuola e in parte all’interno di realtà produttive o organizzazioni in cui mettere alla prova le loro capacità, le conoscenze e le attitudini, per sviluppare le competenze essenziali del profilo professionale obiettivo dei vari corsi di studi.

L’alternanza scuola/lavoro permette di integrare i sistemi dell’istruzione, della formazione e del lavoro attraverso una collaborazione produttiva tra i diversi ambiti, con la finalità di creare un luogo dedicato all’apprendimento in cui i ragazzi siano in grado di imparare concretamente gli strumenti del “mestiere” in modo responsabile e autonomo. Se per i giovani rappresenta un’opportunità di crescita e di inserimento futuro nel mercato del lavoro, per le aziende si tratta di investire strategicamente in capitale umano, ma anche di accreditarsi come “imprese formatrici”.

Unindustria, che già da diversi anni sperimenta la realizzazione di percorsi formativi progettati e organizzati in collaborazione tra le aziende e le scuole, si è proposta di “far funzionare” l’alternanza con modalità più continuative e efficaci di quelle che contrassegnano generalmente l’esperienza delle scuole. Inoltre, considerando che la richiesta delle scuole di poter disporre di posti per i tirocini è enormemente cresciuta e la buona volontà delle singole imprese non è sufficiente a garantirli, Unindustria, con questo progetto, ha inteso creare le premesse per lo sviluppo di una collaborazione scuola-aziende in maniera strutturata e capace di allargarsi al coinvolgimento di nuovi partner aziendali e di consolidarsi nel tempo.

Il progetto “POTENZIARE L’ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO” ha proposto un approccio alla progettazione di un percorso di alternanza scuola-lavoro nel quale le scuole e le imprese si impegnano in una esperienza di permanenza degli studenti in azienda orientata ad integrare la formazione culturale con quella professionalizzante e personale. La progettazione dell’alternanza ha dedicato inoltre un’attenzione specifica all’individuazione di azioni di orientamento finalizzate a diminuire, per quanto possibile in percorsi di alternanza, il gap ancora esistente tra le scelte formative dei giovani e i fabbisogni delle imprese.

Il progetto ha proposto alle scuole e alle aziende partener un modello formativo fondato sui seguenti criteri:

- progettazione congiunta dei percorsi di alternanza da parte delle scuole e delle aziende;
- condivisione della responsabilità formativa da parte dei tutor scolastici e aziendali, sostenuta da un’azione unitaria di formazione nei loro confronti, e da parte degli stessi studenti, che a questo scopo sono stati coinvolti nel programma fin dalla fase iniziale di progettazione;
- sperimentazione di nuove forme organizzative per i periodi di alternanza in azienda attraverso la definizione di calendari didattici che rispettino sia le esigenze delle imprese sia gli obiettivi di formazione del giovane studente;
- promozione della cultura della prevenzione e del rispetto delle normative in termini di salute e di sicurezza nei luoghi di lavoro;
- potenziamento del programma di orientamento degli studenti, che al termine dei loro studi potranno essere in condizione di compiere con maggior consapevolezza le scelte riguardanti il proprio percorso futuro, sia indirizzato al diretto inserimento lavorativo sia costruito attraverso la fruizione dell’istruzione superiore, fornendogli in entrambi i casi gli strumenti per rimanere in linea con i fabbisogni di professionalità delle imprese.

Il progetto ha concentrato la sua attenzione, in particolare, sulle condizioni utili ad agevolare la partecipazione delle imprese e a valorizzarne lo specifico potenziale formativo e comunicativo nei seguenti modi:

- supportando i responsabili del percorso di alternanza nelle imprese e i tutor aziendali nella costruzione e nella gestione della collaborazione con le scuole e favorendo fin dall'avvio una loro interlocuzione diretta con i giovani studenti interessati a realizzare presso di loro l'esperienza di tirocinio in alternanza scuola-lavoro;
- affiancando le imprese nella progettazione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro, per facilitare e meglio finalizzare l'assunzione di un compito formativo specifico che, in molti casi e in particolar modo nelle PMI, non trova nelle imprese una funzione interna dedicata, con conseguenti oggettive difficoltà nel presidiare un'effettiva collaborazione con le Scuole;
- facilitando il networking tra le imprese partecipanti, al fine di condividere le esperienze più consolidate e replicabili, curandone anche la diffusione verso tutte le imprese del territorio.

Il rafforzamento della partnership tra le Scuole e il mondo delle imprese permette infatti di aumentare il numero di imprese che accolgono studenti in alternanza scuola-lavoro, valorizzando anche il loro impegno etico e sociale. Questa azione consente agli studenti di sviluppare competenze professionali e relazionali importanti e di entrare in contatto con idee nuove utili al loro futuro professionale (orientamento) e con realtà produttive che potenzialmente rappresentano una loro destinazione lavorativa; aiuta le imprese a mettersi nella migliore condizione per poter formare e valutare possibili futuri collaboratori e, più in generale, per mettere meglio a fuoco i propri fabbisogni di competenza. E' evidente la rilevanza di tutto questo per lo sviluppo della competitività delle imprese e l'accrescimento dell'occupabilità dei giovani.

### **Reperimento delle aziende e analisi della domanda di competenze**

Il progetto si è rivolto alle imprese del territorio di Roma, in particolare alle PMI, e ai Licei e Istituti Tecnici i cui indirizzi di studio sono corrispondenti con i settori di attività delle imprese. Aziende di rilievo, di differenti settori produttivi e dimensioni, si sono rese disponibili per consentire agli studenti un'esperienza significativa nelle loro strutture.

Il progetto ha dunque coinvolto aziende di diversi settori produttivi, di grandi, medie e piccole dimensioni. Anche le imprese più piccole hanno visto la possibilità, non solo di farsi conoscere sul territorio e di esercitare nei confronti di un processo importante come la formazione dei giovani la propria responsabilità sociale, sempre più frequentemente considerata come un elemento importante per il successo, ma anche di costruire una vera e propria "filiera produttiva" con le scuole, agenzie che hanno un ruolo determinante nel garantire nel tempo la qualità del fattore lavoro. L'incontro diretto con giovani che riscoprono il gusto e la motivazione per cominciare a costruirsi un proprio futuro professionale, ha convinto le imprese ad offrire loro un'accoglienza fattiva che, in vari casi, è anche andata oltre i numeri di tirocinanti inizialmente previsti e ha finito per coinvolgere più di un reparto o di un'area funzionale, favorendo l'incontro tra le necessità aziendali e le aspettative degli studenti. Il coinvolgimento delle aziende ha sottolineato la rilevanza dell'alternanza scuola-lavoro come possibile "anticipazione" della loro strategia per far crescere la qualità delle risorse umane e disporre sul territorio di un potenziale al quale, in un futuro più o meno prossimo, potranno ricorrere con maggiore profitto per la ricerca e l'inserimento di nuovi collaboratori. Questa valenza è stata manifestamente apprezzata dalle imprese, favorendo l'emergere di un orientamento che va oltre la disponibilità a "dare una mano" alle scuole, per riconoscere nella collaborazione un modo per realizzare la supply chain anche con i fornitori di risorse professionali: con un indubbio vantaggio reciproco, perché le

scuole possono meglio qualificare la propria offerta formativa e le aziende influire precocemente sul processo di produzione delle competenze necessarie per la competitività e lo sviluppo.

Per questa ragione, l'attività di ricerca prevista dal progetto è stata realizzata non soltanto mediante una rilevazione puntuale della domanda di competenze delle imprese, ma facendo emergere i principali processi di innovazione in atto e identificando le aree funzionali e le figure professionali su cui essi hanno maggior impatto nonché le principali esigenze di qualificazione e riqualificazione del personale che ne derivano. In particolare sono stati indagati:

- I principali processi di innovazione (di processo, di prodotto, organizzative...) introdotti o previsti in azienda e le aree aziendali (Produzione, Logistica, Marketing-vendite, Progettazione, R&S, ICT-sistemi e reti, Amministrazione e Finanza, Gestione e Sviluppo del personale) su cui impattano maggiormente;
- Le necessità di modificare o arricchire o aggiornare le competenze del personale maggiormente richieste per il successo dell'innovazione, i comportamenti e gli atteggiamenti personali considerati necessari o più apprezzati.

In relazione ai suddetti processi e alle relative competenze sono state poi individuate le opportunità di attività in tirocinio che è possibile proporre agli studenti, sia perché accessibili a giovani con un livello di preparazione ancora molto iniziale sia per la disponibilità di lavoratori esperti che ne potessero seguire e supervisionare il percorso, assumendo il ruolo di tutor.

L'analisi, che ciascuna delle imprese partecipanti ha condotto al proprio interno, ha consentito dunque di proporre agli studenti un programma di formazione in alternanza, ben focalizzato sul core dei processi produttivi aziendali, più adatto a stimolare o rinforzare i loro interessi e aspettative, in definitiva più attrattivo.

Le opportunità offerte dalle imprese, che come vedremo hanno costituito l'oggetto dei primi incontri con gli studenti, hanno permesso di attivare circa 100 progetti personalizzati di tirocinio. Qui di seguito una tabella riepilogativa della disponibilità delle imprese che ha poi avuto un assestamento quantitativo in corso d'opera.

## AZIENDE E SCUOLE PARTNER

aziende	Posti in tirocinio	Istituto scolastico partner
<i>Buzzi Unicem SpA</i>	19	Fermi
<i>Zte Italia Srl</i>	da definire	Fermi
<i>Technip Italy SpA</i>	11	Fermi
<i>Softlab SpA</i>	22	Fermi
<i>Tmb Stampa Srl</i>	3	Fermi
<i>Conus Technology SpA</i>	8	Fermi
<i>Abb SpA</i>	9 (disponibilità complessiva: 20)	Fermi
<i>Orienta SpA</i>	5	Galilei
<i>Capgemini Italia SpA</i>	8	Galilei
<i>Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato SpA</i>	6	Galilei
<i>Challenge Network Srl</i>	2	Galilei
<i>Eltime Srl</i>	2	Galilei

## **Coinvolgimento delle scuole**

L'avvio del progetto ad anno scolastico inoltrato (febbraio-marzo 2018) ha reso l'individuazione delle scuole più difficoltosa dell'ordinario: si è dovuto infatti tenere conto che la proposta si innestava su una programmazione didattica già definita e su un insieme di attività di alternanza già in buona parte avviate. Si è quindi scelto di coinvolgere due Istituti con caratteristiche diverse rispetto all'esperienza di alternanza e di collaborazione con le imprese nonché per la tipologia di utenza:

- l'Istituto tecnico industriale statale Galileo Galilei di Via Conte Verde in Roma, con due indirizzi: l'Istituto Tecnologico e il Liceo Scientifico opzione Scienze Applicate. L'Istituto Tecnologico offre un biennio comune e quattro specializzazioni nel triennio, con cinque articolazioni: 1) Informatica e Telecomunicazioni (articolazione Telecomunicazioni), 2) Elettronica ed Elettrotecnica (articolazione Elettrotecnica ed articolazione Automazione), 3) Meccanica e Meccatronica (articolazione Meccanica e Meccatronica), 4) Logistica e Trasporti (articolazione Costruzione del Mezzo). Ha inoltre attivato, a partire dall'anno scolastico 2017-2018, l'articolazione Informatica e l'indirizzo Grafica e Comunicazione.

- L'ITIS Enrico Fermi di Via Trionfale in Roma, che ha attive nel triennio le seguenti specializzazioni: 1) Indirizzo "Elettronica ed Elettrotecnica", 2) Indirizzo Informatica e Telecomunicazioni; 3) Indirizzo Meccanica, Meccatronica ed Energia.

Il progetto ha fornito indicazioni utili a mettere a regime un modello di alternanza fortemente centrato sulla domanda aziendale di competenze e che affida alle imprese un ruolo molto attivo sia nella progettazione formativa, sia nella gestione del rapporto diretto con gli studenti, sia nella valutazione dei risultati di apprendimento.

## **Il programma operativo**

La progettazione dei percorsi formativi individuali di alternanza scuola-lavoro è di durata triennale ed è iniziata in modalità anche sperimentale fin da questo anno.

Le prime fasi già realizzate da progetto sono state:

- individuazione aziende del territorio di Roma e numero di studenti ospitabili;
- individuazione scuole con indirizzi coerenti con il profilo di interesse della azienda;
- scelta dei tutor scolastici e aziendali;
- predisposizione del modello e dei materiali di supporto;
- co-progettazione Scuola-Impresa del percorso di alternanza: definizione competenze attese, contenuti ed attività formative da realizzare, elaborazione di un modello di valutazione degli apprendimenti. Gli studenti sono stati infatti coinvolti nel corso e a conclusione del terzo anno (il primo dell'alternanza), perché potessero usufruire di una prospettiva di continuità nel triennio: il loro livello di preparazione attuale è naturalmente tale da permettergli solo un "primo assaggio" di una formazione sul lavoro che si svilupperà più compiutamente al quarto e quinto anno.
- predisposizione delle Convenzioni tra scuola e singole aziende;
- organizzazione dei percorsi di alternanza nelle aziende.

L'individuazione dei tutor scolastici e aziendali è stata significativamente anticipata, per consentire una migliore aderenza della progettazione alle attività che gli studenti si sarebbero effettivamente trovati a svolgere.

Gli incontri con i tutor sono stati progettati e realizzati con una formula innovativa:

- coinvolgimento tempestivo anche degli studenti (“preselezionati” sulla base dei propri interessi e attitudini), che sono stati a pieno titolo protagonisti già nella fase di progettazione dei percorsi;
- attenzione alla condivisione tra scuola e azienda non soltanto delle informazioni e delle attenzioni metodologiche, ma anche delle motivazioni, così che fosse possibile radicare un’effettiva corresponsabilità formativa: importante lo spazio dedicato al conoscersi reciprocamente e fare gruppo;
- affidamento ai tutor aziendali del ruolo di driver nella progettazione delle attività in tirocinio, conseguente alla loro maggiore competenza rispetto ai processi aziendali e alle competenze e comportamenti richiesti.

Coerentemente, il ruolo del comitato di pilotaggio/scientifico per la progettazione e gestione dell’alternanza è stato affidato al panel delle imprese coinvolte, coordinato dalla Associazione e supportato da Umberto Vairetti, esperto di programmi di alternanza scuola/lavoro e rapporti Scuole/imprese, nonché referente tecnico-scientifico del progetto.

La valutazione intermedia e finale dei percorsi è stata impostata contestualmente alla progettazione dei percorsi di alternanza, mentre la sua realizzazione sul campo è differita per la durata triennale dei percorsi progettati. Le linee di intervento che sono state messe a punto riguardano:

- Il concorso diretto della valutazione dell’alternanza alla valutazione dei risultati di apprendimento nelle discipline direttamente collegate alle competenze obiettivo: non solo le discipline tecnico-professionali dell’indirizzo, ma anche – con particolare riferimento alle soft skill – alcune discipline di base;
- L’influenza dell’esperienza sul giudizio complessivo di idoneità che il Consiglio di Classe esprime al termine di ciascun anno scolastico, per il passaggio alla classe successiva o per l’ammissione all’esame di stato (in quest’ultimo caso, la ricaduta della valutazione dell’alternanza prevista dal progetto sarà operativa nel 2020);
- La redazione da parte dello studente di un rapporto sull’esperienza di alternanza e sugli apprendimenti in essa acquisiti, riferimento di valutazione nel corso dell’esame di stato;
- Il concorso dell’alternanza alla certificazione delle competenze che la scuola deve rilasciare ad ogni studente a conclusione degli studi, basato sulla costruzione di un portfolio individuale che conterrà anche le valutazioni o particolari attestati rilasciati dall’azienda ospitante, e che sarà realizzato in progress già a partire dall’anno scolastico 2018-19.

Infine, nella fase conclusiva del percorso è previsto di offrire agli studenti partecipanti al progetto un assessment che li aiuti a fare un bilancio complessivo delle competenze acquisite, delle aree ancora da rinforzare e delle opportunità di sviluppo del proprio progetto professionale, in rapporto al quale orientarsi nella scelta del lavoro o degli studi superiori.

Si è tenuto anche un evento di confronto e diffusione del progetto il 14 giugno 2018 presso Unindustria. L’incontro, moderato da Giuseppe Biazzo, Consigliere di Presidenza Unindustria con delega “Sviluppo del Capitale Umano” ha coinvolto, oltre alle Scuole e all’Ufficio Scolastico Regionale, prevalentemente le aziende, in particolare PMI, allo scopo di gettare le basi per un progressivo allargamento del network. In particolare, il confronto con la referente per l’Alternanza dell’Ufficio Scolastico Regionale è stato particolarmente apprezzato, soprattutto perché il progetto è stato valutato dall’USR come una buona pratica da poter condividere.

La partecipazione delle aziende alla discussione ha ribadito l’interesse crescente che l’alternanza scuola-lavoro trova presso le imprese e ha testimoniato un particolare apprezzamento della possibilità di stabilire con gli studenti coinvolti un rapporto diretto.



## **Gli aspetti qualificanti del progetto**

Senza dubbio, la cura dedicata ad un'impostazione rigorosa della progettazione e l'impegno diretto delle aziende in essa costituiscono un asset importante del progetto. I punti di forza del modello possono essere così evidenziati:

- La conferma della importanza di sviluppare la programmazione dell'alternanza scuola-lavoro sull'arco dell'intero triennio, così da assicurare la coerenza del percorso formativo complessivo, uno sviluppo progressivo delle competenze-obiettivo attraverso un incremento della complessità delle attività proposte e una crescita costante del grado di autonomia e di responsabilità degli studenti; inoltre la continuità dell'esperienza ne fa un vero e proprio banco di prova degli interessi, delle aspettative e delle prospettive professionali di ciascuno studente, offrendo un contenuto consistente all'orientamento in uscita dalla scuola secondaria superiore;
- La scelta di un set di competenze-obiettivo che coniuga insieme le conoscenze e abilità tecnico-professionali (proprie dell'indirizzo di studi e specifiche dei vari processi produttivi e posizioni di inserimento) con i comportamenti e gli atteggiamenti più idonei al conseguimento dei risultati aziendali (soft skill: competenze relazionali, di comunicazione, organizzative...);
- La declinazione delle competenze-obiettivo in prestazioni attese, direttamente riscontrabili nel corso dell'attività formativa e perciò idonee a dare dimostrazione dell'effettiva padronanza delle competenze e del loro incremento;
- La definizione già in fase di progettazione delle modalità di valutazione delle prestazioni, dei criteri utilizzati, della scala di valutazione, in modo univoco e completamente trasparente sia per i tutor che per lo studente, sia per gli altri collaboratori aziendali e docenti eventualmente coinvolti nell'attività. La piena condivisione del modello e la collaborazione nel suo utilizzo tra l'azienda, la scuola e gli studenti sono la condizione imprescindibile della sua efficacia. Dalla programmazione triennale così costruita derivano infatti con semplicità i progetti formativi individuali e la programmazione operativa (annuale) delle attività.

Il progetto formativo individuale, in quest'ottica, è dunque un patto che, per tutto il triennio, si stabilisce tra il giovane e i due tutor che lo accompagnano in questa esperienza. In forza di questo patto l'azienda e il giovane hanno la possibilità di cominciare a conoscersi più a fondo, di verificare la presenza e la solidità di un interesse reciproco a collaborare, eventualmente alla fine di scegliersi. La scuola ha l'opportunità di confrontare, in un modo molto concreto e che dura nel tempo, la propria proposta formativa con le esigenze delle realtà professionali cui frequentemente si orienteranno i loro studenti, di arricchirla e articolarla rinnovandola costantemente in funzione delle trasformazioni più rilevanti delle realtà sociali e produttive.

Tuttavia, è soprattutto in ragione di due altri aspetti che il progetto "Potenziare l'alternanza scuola-lavoro" ha fatto un passo in avanti rispetto ai risultati ottenuti dalle precedenti esperienze di collaborazione tra aziende e scuole:

- Anzitutto perché sposta nelle imprese il centro di gravità dell'azione: la realizzazione del progetto non fa perno sulle scuole e sulla loro esigenza di trovare ospitalità per il tirocinio dei loro studenti, ma sulla domanda di competenze delle imprese, che diventa una provocazione positiva per la capacità dei giovani di imparare e degli insegnanti di accompagnarli in questo impegno.
- Il progetto formativo individuale di ciascuno studente è costruito da: lui stesso, da un collaboratore dell'azienda che ne conosce e tutela le priorità (il tutor aziendale) e da un docente che si impegna a sostenere e valorizzare l'esperienza (il tutor scolastico). Questi tre attori costituiscono un vero e proprio team work, condividono la responsabilità del percorso formativo e ne valutano insieme i risultati. In questo modo, l'alternanza diventa un ponte tra la preparazione scolastica e l'apprendimento



permanente sul lavoro, che sempre più marcatamente caratterizza la vita professionale di tutti. Gli studenti trovano dunque nell'alternanza anche un'occasione per far emergere le loro attitudini, verificare i propri interessi professionali, valorizzare l'impegno che mettono nello studio: possono fare propria questa opportunità, come un primo importante passo per diventare responsabili della costruzione del proprio futuro.

In sintesi, i punti di forza dell'esperienza possono essere così ripresi e sottolineati:

- Una programmazione formativa rigorosa, centrata su obiettivi formativi concreti e condivisi dallo studente, dall'azienda e dalla scuola;
- Una nuova centralità dell'impresa, che guida la scelta delle competenze obiettivo in funzione della competitività e dello sviluppo produttivo e condivide con la scuola la responsabilità di accompagnare i giovani nel loro percorso di crescita professionale;
- L'assunzione da parte dello studente di una responsabilità diretta nella costruzione del proprio percorso formativo (e, in prospettiva, professionale), nella valutazione dei risultati di apprendimento conseguiti e nella scelta del proprio futuro.

## **I risultati e le prospettive.**

Il progetto ha puntato a mettere a fuoco anzitutto i numerosi elementi di innovazione presenti in azienda, come l'impatto della innovazione tecnologica nei processi e nelle competenze necessarie a sostenerla, identificandone il punto di partenza per la scelta degli obiettivi della progettazione formativa nelle competenze chiave per la competitività aziendale, in particolare quelle che fanno di Industry 4.0 un fattore strategico per il rilancio dell'economia dell'intero Paese: prime tra tutte le competenze digitali, la capacità di lavorare in team, il problem solving, l'orientamento ad operare in un mercato globale, richiesto dall'incremento continuo del fatturato su estero delle nostre imprese, anche medio-piccole.

Non solo, il confronto con le aziende partecipanti ha fatto emergere anche quelli che si possono considerare i comportamenti vincenti per il successo professionale: l'orientamento al risultato, l'assunzione di responsabilità, l'autocontrollo, l'attenzione a condividere le informazioni, alla collaborazione, ad una comunicazione tempestiva ed efficace. Tutti comportamenti essenziali per trovare motivazione al lavoro e per favorire il ritorno, in un orizzonte nuovo e più aperto, di una cultura positiva del lavoro presso le giovani generazioni.

Su queste polarità – le competenze chiave, i comportamenti e le motivazioni – è stata sviluppata da aziende e scuole una prima macro-progettazione, che è servita poi come guida per sviluppare i progetti formativi individuali. Le imprese hanno presentato la propria attività e la propria proposta agli studenti interessati, confrontandosi con loro per verificarne l'effettiva motivazione e individuando in tal modo quelli cui offrire l'opportunità di un'esperienza in azienda. Già al terzo anno di corso questi studenti entrano in azienda, per un primo contatto con quello che sarà nei due anni successivi l'ambiente di una parte importante della loro formazione, per cominciare a conoscere i processi produttivi in cui saranno inseriti e a costruire la collaborazione con il loro tutor aziendale e con gli altri operatori con cui si troveranno ad agire.

L'esperienza degli studenti continuerà, con le stesse aziende, nei successivi anni scolastici, completando così un iter che si configura come un vero e proprio percorso di crescita professionale e di maturazione personale.

Oltre ai risultati diretti dell'esperienza, rivestono particolare interesse anche alcuni importanti output di sistema.

L'importanza che il progetto attribuisce alla costruzione di un rapporto diretto e continuativo tra l'azienda e i giovani che ospita in tirocinio e che reciprocamente "si scelgono"; alla collaborazione tra studente, tutor scolastico e tutor aziendale per garantire la tenuta e la qualità dell'esperienza, non lasciando quest'ultimo a sostenere da solo il compito di trovare volta per volta i compiti da assegnare al tirocinante; alla priorità che per la crescita produttiva e professionale assumono le competenze legate all'innovazione, la motivazione individuale e la responsabilità personale, rendono infatti questo modo di fare l'alternanza scuola lavoro particolarmente stimolante anche per le piccole imprese. Trovare nuovi collaboratori che si appassionino a lavorare con gli altri, a imparare e continuare a imparare sul lavoro, a sentire il risultato aziendale come una responsabilità da assumere in proprio e da condividere, è – soprattutto per queste imprese – un fattore di successo. Ospitare giovani in alternanza scuola-lavoro è un modo particolarmente intelligente per prepararsi il terreno per un successo futuro. Certamente, le imprese più piccole hanno un più forte bisogno di essere accompagnate in questo impegno: per questo il progetto mette una particolare attenzione alla costruzione di un lavoro di squadra stabile tra l'azienda e la scuola, proponendo ai due tutor di conoscersi, apprezzarsi, condividere la responsabilità formativa.

Sui punti di forza dell'esperienza, testimoniati direttamente dalle aziende coinvolte, Unindustria ha realizzato un video a supporto della diffusione del progetto presso le imprese dell'intero territorio regionale, visionabile al seguente link <http://www.un-industria.it/notizia/74227/>

Il video ha scelto di dare direttamente voce alle imprese coinvolte, intervistate direttamente e chiamate a mettere in chiara evidenza le ragioni per cui scelgono di realizzare l'alternanza scuola-lavoro e i vantaggi, diretti o indiretti che ne conseguono.

## **Verso un modello per l'alternanza nelle PMI**

A conclusione dell'esperienza, può essere opportuno riassumere per punti le caratteristiche che dovrebbe avere l'alternanza scuola-lavoro per essere attrattiva anche per le PMI, così come sono emerse nel corso del progetto, grazie anche al contributo di riflessione offerto dalle piccole imprese che hanno partecipato all'iniziativa. La progressiva messa a punto di un modello di qualità per l'alternanza nelle PMI è infatti un obiettivo specifico del progetto e un riferimento importante da replicare in tutti gli altri territori della regione Lazio. Riepilogando:

1. Mettere direttamente in contatto l'azienda con la scuola che presenta le caratteristiche più idonee per rispondere alle sue esigenze: le PMI hanno difficoltà a gestire richieste di collaborazione provenienti indifferentemente da diverse scuole e queste ultime non sono a conoscenza delle opportunità che anche le PMI possono offrire;
2. Definire il patto di collaborazione, impegnando anche le scuole coinvolte ad un preciso rispetto degli accordi;
3. L'interlocutore nella scuola deve essere stabile e operativo, in grado di riconoscere la domanda di professionalità delle PMI (spesso polifunzionale) e di incrociarla con le attitudini e le caratteristiche degli studenti;
4. Gli adempimenti devono essere garantiti dalla scuola: formazione preliminare per la sicurezza, sorveglianza sanitaria (a questo scopo si attende un protocollo unitario che regoli i rapporti con le ASL), assicurazione, stipula della convenzione; la regola dovrebbe essere "poca carta e leggibilità immediata";



5. L'organizzazione della presenza degli studenti in azienda deve cercare un punto d'incontro tra le esigenze della scuola e quelle dell'azienda, definendo un calendario che rispetti i vincoli di entrambi e scelga i periodi di inserimento che possono risultare più interessanti e proficui;
6. La collaborazione col tutor scolastico deve essere facile e puntuale; nella fase di progettazione condivisa, il tutor scolastico deve padroneggiare il modello e gli strumenti e disporre di esempi da sottoporre all'azienda; la co-progettazione deve essere nella sostanza una contestualizzazione particolare di una progettazione "macro" già definita, risultando così sufficientemente light;
7. L'azienda deve, se lo richiede, poter scegliere lo studente, soprattutto in rapporto alla sua motivazione, e avere un rapporto diretto con lui; la scuola tuttavia deve garantire la regolarità della gestione del tirocinio e il pronto intervento in caso di problemi;
8. Al tutor aziendale è richiesta l'impostazione (in fase di progettazione e in collaborazione col tutor scolastico, ma anche per le esigenze di riprogettazione in itinere) e supervisione del tirocinio, non la sorveglianza continua del tirocinante: questa comporterebbe infatti un eccessivo dispendio di tempo (non si dimentichi che spesso il tutor nelle PMI è lo stesso titolare dell'azienda), oltre ad essere meno efficace per l'apprendimento dello studente;
9. Il patto formativo con lo studente deve prevedere che sia lui ad attivarsi per richiedere supporto, feed back e valutazioni al tutor aziendale, che tenga registrazione delle attività e raccolga e tenga in ordine la documentazione;
10. L'impegno assunto dall'azienda deve avere un ritorno: avvio di un rapporto diretto con giovani potenzialmente interessanti, collaborazione continuativa con la scuola anche in vista di eventuali segnalazioni per assunzioni future, gratificazione personale, valorizzazione della presenza dell'azienda sul territorio in tutti i casi in cui ciò è possibile, gli studenti in alternanza devono essere un'effettiva risorsa per l'azienda, studiando e sperimentando soluzioni a problemi cui il personale aziendale non riesce a dedicare tempo e attenzione: vi sono già numerosi casi in cui gli studenti in alternanza hanno sviluppato per l'azienda soluzioni informatiche o procedure, hanno contribuito a riorganizzare alcune funzioni operative o hanno portato idee per piccole innovazioni di prodotto o di processo.

### **Direzione Tecnico-Scientifica**

Dott. Umberto Vairetti, consulente esperto di programmi di alternanza scuola/lavoro e rapporti Scuole/impresе.

### **Coordinamento del progetto**

Marcello Orifici, Direttore Lavoro, Welfare e Capitale Umano

Raffaella Merlino, Responsabile Capitale Umano

Giorgia Amante, Capitale Umano

Si ringraziano tutti i componenti del Gruppo di lavoro “Apprendistato, rapporti con Scuola e Università”, costituito nell’ambito del Gruppo Tecnico Lavoro e Relazioni Industriali di Unindustria.