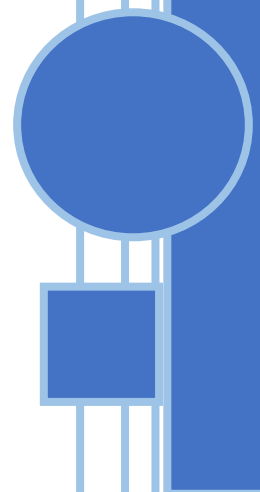


**DUALE E  
FORMAZIONE ON  
THE JOB:  
VALUTAZIONE LATO  
AZIENDA LEGISLAZIONE  
ITALIANA E TEDESCA A  
CONFRONTO**

**Gennaio 2021**

**Relatore: Ing. Federico Pendin**





## SOMMARIO

1. INTRODUZIONE .....	3
2. RIPERCORRIAMO I PASSI DEL SISTEMA DUALE IN ITALIA .....	5
<b>Che cos'è il Sistema Duale in Italia? .....</b>	<b>5</b>
<b>Quali sono stati i primi esiti della sperimentazione? .....</b>	<b>8</b>
3. CONFRONTO TRA SISTEMA DUALE ITALIANO E SISTEMA DUALE TEDESCO .....	10
<b>Che cos'è il Sistema Duale in Germania? .....</b>	<b>10</b>
<b>Quali sono gli aspetti del modello duale tedesco che potrebbero migliorare la situazione italiana? .....</b>	<b>12</b>
4. CONCLUSIONI .....	15

## 1. INTRODUZIONE

In Italia la collaborazione formativa tra scuola e mondo del lavoro ha registrato dal 2015 importanti sviluppi in due direzioni:

- la valorizzazione dell'apprendistato finalizzato all'acquisizione di un diploma di istruzione secondaria superiore, in base alle novità introdotte dal decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, attuativo del JOBS ACT.
- il potenziamento dell'offerta formativa in alternanza scuola-lavoro, previsto dalla legge 13 luglio 2015, n. 107;

Il primo passo compiuto dall'emanazione del D.Lgs 81/2015 e D.lgs 150/2015 è stato il raggiungimento dell'Accordo Stato-Regioni del 22/09/2015 (Rep. N. 158) – Accordo sul progetto sperimentale recante “Azioni di accompagnamento, sviluppo e rafforzamento del sistema duale nell'ambito dell'Istruzione e Formazione Professionale”, nel quale la Conferenza unificata, avvia un progetto sperimentale finalizzato a porre in essere azioni di accompagnamento, sviluppo e rafforzamento professionale con il mondo del lavoro.

Nel contempo appositi tavoli tecnici interministeriali hanno lavorato alla definizione degli standard formativi dell'apprendistato e criteri generali per la realizzazione dei percorsi emanati con il D.M. del 12/10/2015 “Definizione degli standard formativi dell'apprendistato e criteri generali per la realizzazione dei percorsi di apprendistato, in attuazione dell'articolo 46, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81. (precedentemente riportato)

Il decreto definisce, ai sensi dell'art. 46, comma 1, del decreto legislativo n. 81 del 2015, gli standard formativi che costituiscono livelli essenziali delle prestazioni ai sensi dell'art. 16 del decreto legislativo n. 226 del 2005 e i criteri generali delle seguenti tipologie di apprendistato:

- a) apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore, di cui all'art. 43 del decreto legislativo n. 81 del 2015
- b) apprendistato di alta formazione e di ricerca, di cui all'art. 45 del decreto legislativo n. 81 del 2015.

Definisce, inoltre, un modello di schema di protocollo tra l'istituzione formativa e il datore ai fini dell'attivazione del contratto di apprendistato.

La durata del contratto di apprendistato non può essere inferiore a 6 mesi e non può, in ogni caso, essere superiore a:

- a) tre anni per il conseguimento della qualifica di istruzione e formazione professionale;
- b) quattro anni per il conseguimento del diploma di istruzione e formazione professionale;
- c) quattro anni per il conseguimento del diploma di istruzione secondaria superiore;

Il Decreto definisce gli standard formativi, il piano formativo individuale e la formazione interna ed esterna, in quest'ultimo caso sancisce che la formazione esterna all'azienda (ovvero nel caso dell'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale si intende la formazione erogata dall'Istituto di iscrizione - scuola) per gli apprendisti iscritti al Primo (con età superiore ai 15 anni) o al Secondo anno non può essere superiore al 60% dell'orario ordinamentale e al 50% per gli apprendisti iscritti al Terzo o Quarto anno.

Ma cosa è successo dopo il 2016? La sperimentazione del sistema Duale ha funzionato? Qual è il punto di vista delle aziende?

Obiettivo della presente ricerca sarà proprio capire quanto incide la presenza delle aziende, nello sviluppo del sistema Duale applicato in Italia, mettendo a confronto, tra le altre cose, le differenze di attuazione del sistema tra Italia e Germania.

## 2. RIPERCORRIAMO I PASSI DEL SISTEMA DUALE IN ITALIA

### CHE COS'È IL SISTEMA DUALE IN ITALIA?

Il Sistema duale è una modalità di apprendimento basata sull'alternarsi di momenti formativi "in aula" (presso una istituzione formativa) e momenti di formazione pratica in "contesti lavorativi" (presso una impresa/organizzazione), favorendo così politiche di transizione tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro per consentire ai giovani, ancora inseriti in un percorso di diritto-dovere all'istruzione e formazione, di orientarsi nel mercato del lavoro acquisendo competenze spendibili e accorciando i tempi di passaggio tra l'esperienza formativa e quella professionale.

In Italia, sono 3 gli strumenti per attuare questo modello di apprendimento:

1. l'alternanza rafforzata, ovvero una metodologia didattica - prevista nell'ambito del secondo ciclo di istruzione, resa obbligatoria in ogni istituzione formativa e tipologia di percorso - con periodi di applicazione pratica non inferiori a 400 ore annue;
2. l'impresa formativa simulata, ovvero delle modalità di realizzazione dell'alternanza, attuata mediante la realizzazione di un'azienda virtuale, animata dagli allievi di una classe, che svolge un'attività di mercato e fa riferimento ad un'azienda reale (cd. azienda tutor o madrina) che costituisce il modello di riferimento da simulare in ogni fase o ciclo di vita aziendale. Anche questa modalità formativa prevede periodi di applicazione pratica non inferiori a 400 ore annue;
3. l'apprendistato di primo livello (o cd. apprendistato formativo/duale ex art. 43 D. Lgs. 81/2015) che costituisce la forma privilegiata di inserimento dei giovani nel mercato del lavoro poiché consente - da un lato - il conseguimento di un titolo di studio e - dall'altro - di maturare un'esperienza professionale diretta.

L'obiettivo del modello Duale è quello di rendere più sinergici i sistemi d'istruzione e formazione con il mercato del lavoro, migliorando la qualità di tali sistemi, attraverso i processi di riconoscimento delle competenze, l'adeguamento dei curricula e favorendo il passaggio dei giovani dal sistema dell'istruzione al mondo del lavoro in un'ottica di riduzione della disoccupazione giovanile.

Tale modello di apprendimento, in Italia, è stato introdotto per incidere sugli alti tassi di disoccupazione giovanile, nel medio-lungo periodo, attraverso le riforme del mercato del lavoro (Legge 183/2014 - D. Lgs. 81/2015 e smi) e della scuola (L. 107/2015), mutuato dalla cultura tedesca e già applicato con successo nei Paesi del Nord Europa.

Dall'approvazione dei primi percorsi sperimentali del 2016, le Scuole, ma soprattutto gli Enti di formazione, si sono messi all'opera per poter realizzare i percorsi di formazione in sperimentazione del duale, facendo delle proprie azioni promozionali un sistema rivolto a:

- allievi e famiglie, che proprio in quei giorni formalizzavano l'iscrizione agli istituti, sia per i ragazzi di classe prima, sia per i ragazzi di classe IV
- aziende del territorio, che stabilmente accolgono gli allievi degli istituti nei periodi di stage dei percorsi ordinamentali.

L'immediato impatto, non è stato sicuramente confortante, in quanto l'introduzione del sistema duale non era ancora adeguatamente diffuso, né a livello nazionale, né a livello locale, infatti la totale disinformazione sul mutamento del sistema di istruzione e formazione professionale da parte degli

organi istituzionali (peraltro avviata a settembre 2016) ha rallentato entrambi i processi necessari all'avvio dei percorsi.

Ma, mentre per il fronte iscrizioni la grande capacità degli enti di formazione di attuare immediati incontri con le famiglie, chiarendo i punti cruciali della nuova offerta formativa, ha permesso di instaurare un immediato clima di fiducia tra istituto e famiglia, permettendo così anche il raggiungimento dei numeri minimi di allievi per l'avvio di tutti i percorsi sperimentali, al contrario l'approccio nel fronte aziende è stato più complicato e laborioso, in particolare per quanto riguarda l'individuazione delle aziende che avrebbero potuto accogliere in alternanza scuola-lavoro o assumere in apprendistato di I livello gli allievi delle classi IV.

Le prime domande che le aziende ponevano agli istituti erano:

- Ma cos'è il sistema duale? Cosa vuol dire apprendistato di I Livello?
- Ma quanto mi costa un apprendista? Qual è la durata del contratto? Full-time o part-time? Che orari di lavoro devo fargli fare?
- Abbiamo sentito il nostro consulente del lavoro e ci ha detto che: non si possono assumere apprendisti minorenni. Non esiste questo tipo di contratto.

Fino ad arrivare alla richiesta maggiore: potete incontrare i nostri consulenti del lavoro e spiegarli di cosa si tratta?

Ovviamente questo ha comportato un' immediata reazione dei centri di formazione, che sentite le federazioni regionali, hanno iniziato una collaborazione tra enti e i propri consulenti del lavoro, nonché dei rappresentanti dei sindacati laboratoriali, per definire un modello comunicativo nel rispetto delle normative che regolano tali contratti.

Tale lavoro, grazie anche all'uscita del vademecum del sistema duale e la stipula degli accordi interconfederali, ha portato alla prototipazione di un KIT per Aziende e consulenti del lavoro che è stato utilizzato a partire da settembre 2016, così composto:

- Vademecum sistema duale pubblicato da Italia Lavoro spa (ora Anpal spa) in collaborazione con il sole 24 ore, pubblicato a luglio 2016
- Accordo interconfederale regionale apprendistato art43 art45 d.lgs 81/2015 siglato il 01 settembre 2016
- Presentazione sistema duale alle aziende del territorio
- Scheda riepilogativa apprendistato duale 4° anno attuato dall'istituto - faq
- Modello di contratto di apprendistato per il conseguimento del diploma professionale
- Modello di contratto - calendario annuale duale
- Piano formativo individuale di apprendistato nell'ambito di un percorso 'duale'
- Protocollo d'intesa tra datore di lavoro e istituzione formativa

Ciò a dimostrazione del fatto che anche le Istituzioni Nazionali si sono attivate, in sinergia con le rappresentanze delle istituzioni scolastiche e formative per favorire una migliore introduzione del sistema duale all'interno del mercato del lavoro; infatti per agevolare l'introduzione degli apprendisti di I Livello all'interno delle aziende, il Governo Italiano ha emanato negli anni numerose normative<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Normativa di riferimento:

- Decreto legislativo 81/2015 "Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della Legge 10 dicembre 2014, n. 183"
- Decreto legislativo 150/2015 "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183"

contenenti vantaggi di varia natura, per i datori di lavoro privati, di tutti i settori economico-produttivi, che attivano percorsi in duale, quali:

- sgravi contributivi e fiscali
- sgravi retributivi
- incentivi economici

Un esempio di tali agevolazioni per le aziende, si rileva anche nella **Legge di Bilancio per l'anno 2020 (LEGGE 27 dicembre 2019, n. 160)**, che contiene novità sulle assunzioni agevolate in apprendistato di I° livello, che possiamo così riassumere:

Per i datori di lavoro che, **dal 01 gennaio al 31 dicembre 2020**, assumono giovani - dai **15 ai 25 anni non compiuti** - con contratto di apprendistato di I livello (art. 43 D. Lgs. 81/2015), la Legge di bilancio per l'anno 2020 ha previsto:

- per le imprese con requisiti dimensionali **pari o inferiore a 9 dipendenti: 0% dell'aliquota imponibile**, inerente i periodi contributivi maturati nei **primi tre anni di contratto**;
- per le imprese con requisiti dimensionali **sopra i 9 dipendenti: 5%** aliquota contributiva per l'intera durata del rapporto di apprendistato.

L'aliquota è calcolata sulla retribuzione effettivamente erogata all'apprendista.

Inoltre, la Legge n. 205/17 (Legge di bilancio 2018) ha previsto l'estensione degli incentivi di cui all'art. 32 del D. Lgs. 150/2015, ovvero il datore di lavoro usufruisce di:

- sgravio del pagamento dei contributi della NASPI dell'**1,31%**, di cui all'art. 42 co. 6, lett. f, del D.Lgs. n. 81/2015;
- cancellazione del contributo integrativo dello **0,30%**, ex art. 25 L. 845/1978 per i Fondi Interprofessionali;
- abolizione del contributo previsto a carico del datore di lavoro in caso di licenziamento dell'apprendista dall'art. 2 co. 31 e 32 L. 92/2012 (cd. *ticket* di licenziamento).

**Sotto il profilo fiscale**, il costo degli apprendisti è escluso dalla base per il calcolo IRAP, ai sensi dell'art. 11, co. 1 lett. a) n.5 del D. lgs. n. 446/1997.

L'aliquota contributiva a carico dell'apprendista è pari al **5,84%** della retribuzione imponibile, per tutta la durata del periodo di formazione.

Diversamente, per i periodi contributivi maturati negli **anni di contratto successivi al terzo anno**, l'aliquota di contribuzione a carico del datore di lavoro è pari al **10%**.

Nella stessa fattispecie, il datore di lavoro è altresì tenuto al versamento dell'aliquota di finanziamento della NASpI nella misura dell'**1,31%** e del contributo integrativo destinabile al finanziamento dei Fondi Interprofessionali per la formazione continua pari allo **0,30%**.

#### **In caso di prosecuzione del rapporto di lavoro, da apprendistato a "tutele crescenti"**

La Legge n. 205/2017 (art. 1, c. 100-108 e 113-115) ha previsto (e ancora permane) un **esonero** dei contributi previdenziali, in favore dei datori di lavoro privati (con esclusione di quelli per il lavoro domestico), con riferimento alle assunzioni con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato, a tutele crescenti.

L'esonero dal versamento dei contributi previdenziali a carico dei datori di lavoro è pari al **100%**, con esclusione dei premi e contributi dovuti all'INAIL, per un periodo massimo di **36 mesi**, fermo restando il limite massimo di importo pari a **3.000 euro** su base annua, nel caso di assunzioni di allievi che - **entro sei mesi** dall'acquisizione del titolo di studio - hanno svolto presso il **medesimo** datore:

- attività di alternanza scuola-lavoro (pari almeno al **30%** delle ore di alternanza previste) o
- periodi di apprendistato.

- 
- Accordo Stato Regioni 25 settembre 2015 recante: Azioni di accompagnamento, sviluppo e rafforzamento del sistema duale nell'ambito dell'Istruzione e Formazione Professionale
  - Decreto interministeriale 12 ottobre 2015 "Definizione degli standard formativi dell'apprendistato e criteri generali per la realizzazione dei percorsi di apprendistato, in attuazione dell'art. 46, co. 1 del D.lgs 81/2015"
  - Legge 107/2015 "Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti"
  - Legge 205/2017 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020" art. 1 comma 110
  - Legge 183/2014 "Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro"
  - Decreto Ministeriale n.23 del 28/02/2018 "Individuazione dei criteri di ripartizione delle risorse relative all'attuazione del sistema duale nell'ambito degli interventi di istruzione e formazione professionale e apprendistato per il triennio 2018-2020"



L'impegno profuso dai tanti soggetti impegnati nell'attuazione del progetto sperimentale previsto dall'art. 32 del d.lgs. n. 150/2015 (Stato, Regioni, istituzioni scolastiche e formative, associazioni datoriali e sindacali), ha portato a risultati importanti, ma considerati non sufficienti (e certamente ancora lontani dal modello tedesco a cui ci si è ispirati), poiché nell'ambito del sistema di IeFP, la sperimentazione che ambisce alla promozione di un più stretto rapporto tra formazione esterna all'impresa e formazione interna all'impresa, tramite i 3 strumenti di cui abbiamo parlato al precedente paragrafo. (manca qualcosa, la frase è sospesa....)

Gli esiti del primo anno di sperimentazione, così come rappresentati nel Rapporto INAPP del luglio 2017, ponevano in evidenza alcuni importanti risultati raggiunti, a partire dagli oltre 20.000 giovani coinvolti nel 2016 e divenuti circa 30.000 nel 2017, ma anche i limiti della sperimentazione svolta, sintetizzabili in:

- notevoli disomogeneità tra territori
- difficoltà nel promuovere i percorsi di IeFP in apprendistato.

É indubbio, quindi, che la prima sperimentazione sia stata una fase di implementazione; ciò non ha consentito di percepire pienamente l'impatto delle misure adottate, ma invece ha evidenziato, soprattutto che la sperimentazione aveva bisogno di essere rafforzata e di essere proiettata su un arco di tempo più lungo, al fine di poter sviluppare una maggiore coesione tra mondo Scolastico e mondo Lavorativo, anche con altri strumenti di collaborazione e soprattutto di maggiore coinvolgimento delle aziende, nella formazione dei giovani apprendisti.

Infatti, durante questi anni di sperimentazione, ci si è resi conto che, il possibile sviluppo di percorsi formativi basati sull'alternanza tra i due contesti di apprendimento, scuola ed impresa, risponde alle esigenze del sistema formativo italiano, ed in particolare nel:

- ridurre la dispersione scolastica sviluppando metodologie didattiche attive capaci di intercettare tutte le intelligenze, centrate sull' "imparare facendo" nei laboratori e in contesto lavorativo;
- ridurre il mismatch tra domanda di competenze delle imprese e offerta del sistema formativo: la formazione delle competenze tecnico-professionali è più aggiornata e allineata alle esigenze reali delle imprese e le competenze trasversali (considerate oggi le più carenti) si formano soprattutto grazie alle esperienze di apprendimento in contesto;
- aumentare l'occupazione e l'occupabilità dei giovani grazie al possesso di competenze spendibili, aggiornabili, integrabili;
- potenziare la capacità contrattuale, la forza e l'indipendenza dei lavoratori nel posto di lavoro e nel mercato del lavoro attraverso il possesso di competenze alte e trasferibili da un posto di lavoro all'altro;
- favorire il riposizionamento del sistema produttivo italiano su qualità e innovazione attraverso il miglioramento delle competenze dei lavoratori, lo sviluppo della capacità formativa dell'impresa, il sostegno alle imprese che puntano sulla qualità del lavoro.

La sperimentazione ha anche rilevato che la ricerca modello duale "made in Italy", meglio conosciuta ormai come "la via Italiana al sistema duale", deve però partire dalla specificità di un sistema produttivo che esprime una bassa domanda di competenze, addirittura inferiore a un'offerta di capitale umano molto al di sotto della media dei paesi sviluppati.

La diffusione delle esperienze di alternanza scuola-lavoro, insieme allo sviluppo della capacità formativa delle imprese, deve quindi essere considerata parte di una nuova politica industriale che:

- stimoli e orienti la crescita verso le filiere produttive,
- sviluppi nelle imprese una nuova cultura nei confronti della formazione delle competenze dei lavoratori come loro interesse prioritario, e non come opportunità di accesso alle agevolazioni contributive e fiscali, come spesso accade con l'apprendistato.

Quali sono allora le condizioni per lo sviluppo dell'apprendimento secondo il sistema Duale? Oltre alle risorse, occorre:

- garantire piena spendibilità di tutte le competenze apprese in contesto lavorativo
- valorizzare il ruolo delle parti sociali
- promuovere la capacità formativa dell'impresa.

L'attuale marginalità delle parti sociali in Italia, in tutti i processi decisionali in materia, segna il punto di maggiore debolezza del sistema nazionale di certificazione delle competenze e, più in generale, dei sistemi formativi per il lavoro. Quanto alla capacità formativa dell'impresa, sappiamo che nel sistema produttivo italiano, molto frammentato e poco innovativo, le imprese dotate di capacità formativa<sup>2</sup> scarseggiano. Infatti, le piccole imprese sono in difficoltà a raggiungere i requisiti per l'accREDITAMENTO, e per questo devono potersi avvalere del supporto di poli formativi tecnico professionali settoriali e/o di reti di imprese finalizzate ad assicurare le competenze e i requisiti necessari.

In Europa, il parallelo più prossimo al sistema Duale Italiano è il sistema Duale Tedesco, ma tra il nuovo sistema italiano e quello ormai rodato della Germania ci sono delle differenze sostanziali. Può dunque essere utile descrivere in quale modo le cose funzionino in Germania e, dove possibile, fare qualche confronto con l'Italia, anche perché il sistema duale tedesco viene generalmente considerato un modello di grande successo e una delle ragioni della forza dell'economia tedesca nel suo complesso.

Nel successivo capitolo andremo pertanto a confrontare i due sistemi, al fine di cercare di individuare quali sono le possibili migliorie apportabili al sistema italiano, per permettergli di colmare i gap che abbiamo citato. E' però importante sottolineare quanto i due sistemi siano differenti, pertanto cercheremo di vedere, con la dovuta attenzione, quanto i due sistemi servano al fine generale che entrambi si prefiggono: rendere più accessibile il mercato del lavoro.

---

<sup>2</sup> L'idoneità dell'impresa, deve essere valutata in relazione alla regolarità giuridico-amministrativa, all'idoneità dei luoghi dell'apprendimento (spazi, attrezzature, tecnologie, materiali, ...) e delle professionalità interne (formatori, competenze educative, tutor aziendali).

### 3. CONFRONTO TRA SISTEMA DUALE ITALIANO E SISTEMA DUALE TEDESCO

#### CHE COS'È IL SISTEMA DUALE IN GERMANIA?

Il modello duale Tedesco, conosciuto in Germania con il nome di “Duale Ausbildung”, ovvero “formazione duale”, nacque nel 1969 con la “Berufbildungsgesetz”<sup>3</sup>, la legge che regola tutt’oggi gli aspetti sostanziali e formali dell’apprendistato. Supportato nel corso del tempo da un forte interesse politico che ha visto nel sistema duale una fondamentale leva di placement, l’alternanza scuola-lavoro viene comunemente utilizzata dalle aziende tedesche, in quanto strumento con cui formare giovani lavoratori altamente qualificati sulla base delle proprie esigenze produttive.

Il sistema tedesco comincia a 16 anni, come quello italiano, ma una prima importante differenza è che a 16 anni uno studente italiano è nel bel mezzo della scuola superiore (al diritto-dovere alla formazione professionale), mentre lo studente tedesco ha appena completato il suo secondo ciclo di istruzione, quello obbligatorio, ed è libero di decidere se iscriversi alla scuola superiore in preparazione dell’università, oppure se seguire una scuola professionale, oppure se dedicarsi al sistema duale. Dato importante da conoscere è che, quasi la metà degli studenti tedeschi al termine dell’obbligo scolastico scelgono il sistema duale, la cui durata va dai 2 ai 3,5 anni, durante i quali l’apprendista riceve uno stipendio che si aggira in media sugli 800€ e che nei 2/3 dei casi, l’apprendista viene poi assunto nell’azienda presso cui si è formato.

Nel sistema duale Tedesco è l’apprendistato ad avere la parte del leone: le ore di scuola sono, in media nei 2-3 anni di frequenza delle Fochoberschule, 12 ore nell’arco della settimana, e vengono usate per 2/3 per materie attinenti all’apprendistato svolto in azienda. D’altra parte, che l’accento sia più sulla pratica che sulla grammatica è evidente: si accede al sistema duale non iscrivendosi ad una scuola, ma rivolgendosi direttamente all’azienda di interesse. Il sistema duale prevede un esame intermedio alla fine del secondo anno e un esame finale al termine degli studi (Ausbildungsabschlussprüfung). L’esame intermedio permette di valutare conoscenze teoriche e pratiche acquisite nei primi due anni di studio e attribuisce agli studenti un certificato che attesta il livello delle loro conoscenze. In questa sede la valutazione verte su prove scritte e sul lavoro svolto in azienda (in quest’ultimo caso, ad esempio, può essere preso in esame ciò che è stato realizzato durante l’attività lavorativa). L’esame finale è composto da una prova pratica e da una prova teorica scritta. Entrambi i tipi di prova sono articolati in modo che gli studenti possano dimostrare di saper applicare le conoscenze acquisite a situazioni concrete. Gli studenti che hanno completato con successo la formazione nell’ambito del

<sup>3</sup> Normativa di riferimento:

- **Grundgesetz** (Legge di base): conformemente a questa legge, i Länder (sistema che comprende i Ministri dell’educazione, degli affari culturali e della scienza di oggi Land, le autorità regionali e le autorità di supervisione scolastica di livello inferiore) come responsabili della legislazione e dell’amministrazione in materia di istruzione, e nel contempo regolamenta la responsabilità del Governo federale nella legislazione sulla formazione professionale che si svolge esternamente alla scuola.
- **Berufbildungsgesetz – BBiG**, legge sulla formazione professionale del 1969, riformata nel 2005, ultimamente implementata con l’obiettivo di assicurare ai giovani opportunità di formazione sempre migliore e di offrire una formazione professionale di qualità per tutti, indipendentemente dalla provenienza sociale e geografica. In particolare riforma la riforma prevede una maggiore autonomia e maggiori responsabilità per gli attori della formazione professionale a livello nazionale e locale (Länder), e prevede che la formazione professionale extra scolastica è compito pubblico. Datori di lavoro del settore privato, amministrazioni pubbliche sono responsabili della gestione di questa tipologia di formazione professionale. Alla programmazione e all’istituzione di nuovi settori professionali collaborando allo stesso tempo imprese e camera del lavoro (datori di lavoro), sindacati (lavoratori) Länder e Stato federale.
- **Handwerksordnung – HwO**, legge per l’ordinamento dell’artigianato del 1995, riformata nel 2005 con la legge sulla formazione professionale.
- **Berufbildungsförderungsgesetz – BerBIFG**, legge del 1981 modificata nel 2001
- La legislazione dei singoli Länder costituisce la base giuridica per l’organizzazione dell’istruzione scolastica, incluse le scuole professionali. Infatti il Grundgesetz stabilisce la responsabilità dei Länder in materia.

sistema duale e superato con profitto l'esame finale conseguono un diploma che ne certifica la qualifica di lavoratore specializzato (Facharbeiterbrief), di assistente commerciale (Kaufmanngehilfenbrief) o di artigiano qualificato (Gesellenbrief). Allo stesso tempo, la Berufsschule rilascia un certificato di fine studi se lo studente ha raggiunto almeno risultati soddisfacenti in tutte le discipline.

L'**azienda**, deve avere i titoli e le autorizzazioni per fornire l'apprendistato.

Il luogo per trovare l'azienda giusta è la **Camera dell'Artigianato e dell'Industria**, la quale è responsabile della gestione di tutto il processo burocratico (organizzazione degli esami, supervisione delle aziende, regolazione del sistema).

Le tipologie lavorative certificate attraverso il sistema duale sono circa 300, stabilite a livello nazionale e riconosciute quindi in tutta la Germania. Le tipologie vengono modificate nel corso del tempo a seconda delle necessità del mercato del lavoro e dello sviluppo tecnologico. Il fatto che le aziende siano coinvolte nel processo di definizione delle tipologie, assicura che i profili lavorativi proposti siano effettivamente rispondenti alle necessità produttive, e che le aziende abbiano un reale interesse a prendere apprendisti.

È un sistema elastico, in cui molto è lasciato all'iniziativa del singolo apprendista, senza alcuna forma di obbligatorietà, ma con un forte impegno dal lato aziendale. Le aziende hanno dei vantaggi fiscali nell'essere sede di apprendistato, ed in più hanno modo di formare lavoratori preparati ad hoc, circostanze che giustificano i costi che pure vi sono: a svolgere il tutorato sugli apprendisti non può essere un dipendente qualsiasi, ma un lavoratore abilitato a farlo, all'interno di una azienda che abbia le strutture e le attrezzature necessarie per formare apprendisti. Questo spiega anche come mai, ad essere coinvolto nel sistema duale, sia circa 1/5 delle aziende tedesche, per la maggior parte di dimensioni medio-grandi.

Quel che spicca di questo sistema è il fatto di essere decisamente mirato. Il senso del sistema duale non è tanto far conoscere allo studente il mondo del lavoro di per sé, quanto insegnare un singolo mestiere del quale si possa fare tesoro; si presume, quindi, che uno studente sappia scegliere quello che vuole e che la scelta possa tradursi davvero in un lavoro.

Si capisce in questo senso l'importanza delle tipologie lavorative autorizzate e promosse dalle Camere dell'Artigianato e dell'Industria: se esse risultassero fasulle e non spendibili, l'intero sistema crollerebbe.

Tale attenzione presuppone a sua volta una forte responsabilità sociale da parte delle aziende, che investono del loro nella formazione professionale, in vista ovviamente anche di un ritorno concreto del loro impegno nell'ambito delle risorse umane. A monte dell'intero sistema c'è un'importante coordinamento istituzionale, cui partecipano anche i sindacati, almeno per quanto riguarda alcuni aspetti dell'apprendistato, come ad esempio per il salario.

Altri aspetti da sottolineare sono:

- l'ampia diffusione di questo sistema,
- la sua specializzazione.

L'apprendistato del sistema duale non è una parentesi in un percorso di formazione scolastica che prosegue lungo i propri binari, bensì il centro dell'attività formativa, rispetto alla quale la scuola è assolutamente arginale. Nonostante la sua diffusione, è anche lontano dall'essere un sistema

universalistico, infatti il fine è portare giovani lavoratori nel mercato del lavoro, non dare lezioni di etica lavorativa, ragion per cui il sistema duale viene scelto da chi poi pensa di mettersi a lavorare nel settore prescelto.

#### QUALI SONO GLI ASPETTI DEL MODELLO DUALE TEDESCO CHE POTREBBERO MIGLIORARE LA SITUAZIONE ITALIANA?

Questa domanda il nostro paese se la sta ponendo, sia con il recente protocollo di intesa tra Italia e Germania che ha attivato una task force bilaterale per lo studio e la diffusione del modello duale, sia con il piano del governo sulla “buona scuola” che, nel capitolo “Fondata sul lavoro”, si richiama espressamente al modello tedesco di apprendistato.

Il duale tedesco è un modello di successo dal punto di vista dell’occupazione giovanile e dei risultati ottenuti nella riduzione della dispersione scolastica, ma nel suo impianto generale non privo di limiti. Il limite più importante consiste nella canalizzazione rigida e precoce, infatti a soli 11 anni gli studenti tedeschi scelgono se frequentare il Gymnasium (liceo che permette l’accesso all’università), o la Realschule (scuole tecniche che permettono l’accesso all’istruzione tecnica superiore) o infine alla Hauptschule (scuole professionali). È noto che la stessa Germania, per favorire una maggiore mobilità sociale, ha iniziato a superarlo istituendo la scuola comprensiva Gesamtschule, che però copre solo una minoranza della popolazione scolastica (circa il 20%).

Ciò nonostante, sono indubbi i successi del modello duale, vissuto come una conquista dei lavoratori, che garantisce ai giovani alti livelli formativi, anche di carattere terziario, e buoni esiti occupazionali. È in proposito significativo che il 15% dei diplomati del Gymnasium invece, prima di proseguire gli studi all’università, prenda una qualifica professionale con il modello duale. Va comunque detto che l’età di ingresso ai percorsi duali si sta progressivamente innalzando, tanto che oggi l’età media degli apprendisti è di vent’anni, a conferma di una spinta sociale diffusa all’innalzamento dei percorsi di istruzione fino alla conclusione del ciclo secondario. La stessa esperienza tedesca consiglia, quindi, di superare i percorsi duali precoci e alternativi al percorso scolastico, a favore di percorsi duali “alti”, che inizino almeno non prima degli ultimi due anni della secondaria superiore, come nel caso del recente progetto sperimentale promosso dai ministeri dell’istruzione e del lavoro per il “diploma in alternanza”.

Il punto di forza del modello duale è, infatti, la sua capacità di formare competenze per il lavoro curvate sulle esigenze occupazionali di medio periodo del sistema produttivo, di qui l’altissimo tasso di occupazione degli studenti/apprendisti duali, ma garantendo nel contempo una buona formazione di base culturale e professionale che permetta di proseguire la formazione lungo il corso della vita e di ottenere una qualifica professionale, spendibile su tutto il territorio nazionale, riconosciuta e apprezzata sia dalle imprese tedesche in sede di assunzioni, sia dal sindacato per quanto attiene la contrattazione dei salari, degli inquadramenti e delle carriere.

I punti di maggiore distanza con il sistema italiano, è anche il punto di maggior “vantaggio” del duale tedesco ovvero la possibilità effettiva di apprendimento in contesto lavorativo (learning by doing) e nel sistema nazionale delle qualifiche, che in Germania sono di competenza dello Stato Federale, mentre l’istruzione è di competenza dei Länder.

In questi termini va rilevato il maggior peso formativo sostenuto nelle aziende, le quali investono direttamente nella formazione delle nuove risorse umane, al punto tale che le aziende di media/grande dimensione, costruiscono all'interno dei propri siti produttivi i centri formativi che ospitano gli apprendisti. Il caso maggiormente conosciuto è quello di AUDI<sup>4</sup>, mentre le aziende di minor dimensione si rivolgono per la formazione dei propri apprendisti alle scuole delle federazioni professionali.

Pare evidente come il successo del sistema duale tedesco sia stato costruito nel corso del tempo anche grazie alla collaborazione di una classe politica che ha avuto la lungimiranza di capire l'immenso investimento, in termini di produttività e qualità del lavoro, che aziende e ragazzi avrebbero guadagnato da tale sistema. Ma ciò che sta alla base del successo dell'apprendistato tedesco è soprattutto un fattore culturale: le aziende non concepiscono questo strumento come un mezzo per avvalersi di manodopera a basso costo (in media un apprendista tedesco guadagna 600€ al mese), ma credono fortemente nel valore formativo del sistema duale.

La aziende hanno la convinzione che:

- durante un percorso di tre anni, formeranno una risorsa altamente qualificata, inserita in un contesto lavorativo e di apprendimento altamente stimolante e ricco di opportunità.
- grazie all'apprendistato, tanti ragazzi potranno cominciare fin dall'adolescenza a costruirsi una propria professionalità basata non solo su conoscenze teoriche, ma anche su competenze pratiche acquisite sul campo.
- formando questi apprendisti con i migliori insegnanti ed i migliori strumenti, sapranno far crescere lavoratori così capaci, da non aver alcun interesse, al termine del percorso formativo, a farli tornare sul mercato del lavoro per essere acquisiti dalla concorrenza.

---

<sup>4</sup> La fama di Audi si deve certamente alla qualità delle autovetture che produce. Pochi sanno tuttavia che il segreto del successo di Audi non è solo la tecnologia e la proverbiale efficienza produttiva tedesca. A Ingolstadt: cuore della Baviera, sulle rive del Danubio, nel cuore della fabbrica esiste infatti una vera e propria scuola di apprendistato, nata quaranta anni fa e che accoglie ogni anno 500 nuovi apprendisti. Parliamo di giovani tra i 16 e i 24 anni che, attraverso un percorso della durata di tre anni, costruisce una altissima e validissima professionalità tecnica a supporto dell'intero processo produttivo.

Entrando all'interno della scuola Audi non si può difatti evitare di notare come essa si sviluppi al centro dello stabilimento di Ingolstadt: tale ubicazione ha un chiaro valore simbolico che mostra come gli apprendisti siano considerati parte effettiva dello staff, pur non essendo dipendenti dell'azienda, nonché il cuore pulsante del futuro dello stabilimento.

All'interno della scuola si snoda tra diversi piani il Training Center, ovvero il luogo dove i ragazzi possono apprendere e sperimentarsi sui macchinari messi a loro disposizione, e dove, nel corso dei tre anni di addestramento in Audi, vengono loro insegnate le competenze base, avanzate e specialistiche inerenti il proprio profilo professionale.

Naturalmente l'esperienza nel Training Center non è caratterizzata solo da attività manuali, ma anche da alcune ore di lezione, durante le quali gli apprendisti acquisiscono i rudimenti teorici di ciò che poi andranno praticamente a sperimentare: per questo motivo sono allestite anche aule dotate di tutti gli strumenti informatici necessari.

All'interno dei Training Center sono presenti alcune figure particolarmente importanti che hanno il compito di svolgere attività di tutoring verso gli apprendisti, ovvero i co-trainers. Essi sono solitamente lavoratori esperti e specializzati che affiancano quotidianamente i ragazzi durante il loro percorso di apprendimento in azienda: il loro compito consiste nel far acquisire agli apprendisti, prima teoricamente e poi praticamente, le varie skills che caratterizzano il loro profilo professionale in base al piano formativo aziendale, e supervisionarne poi la capacità di acquisizione.

Ovviamente il loro è anche un ruolo di supporto nei confronti dei ragazzi, fermo restando la costante presenza all'interno del Training Center di uno psicologo cui gli apprendisti possono rivolgersi.

I co-trainers vengono a loro volta supervisionati dai trainers, lavoratori altrettanto esperti e qualificati che hanno il compito di dirigere ed indirizzare il lavoro dei co-trainers, nonché fornire loro il sostegno necessario nell'insegnamento.

Dal momento che la scuola Audi si inserisce all'interno del sistema duale di alternanza scuola-lavoro, di grandissima rilevanza è anche lo stretto legame con la scuola statale, che viene coinvolta nelle fasi di elaborazione dei programmi di addestramento degli apprendisti, e in quelle finali di valutazione dell'apprendimento. Difatti, è compito dell'istituto scolastico, insieme ad alcuni responsabili di Audi, esaminare gli apprendisti, i quali vengono sottoposti a due esami durante il percorso di alternanza scuola-lavoro. Al termine, i ragazzi potranno conseguire il Diploma, che consentirà, a chi non desidera restare in azienda, di proseguire i propri studi all'Università.

Il compito della scuola, generalmente un istituto tecnico o professionale, non si limita tuttavia a ciò: durante le dodici settimane all'anno che i ragazzi trascorrono in aula (poche sono le aule tradizionali, più spesso si tratta di laboratori attrezzati con banchi e lavagne), essi apprendono sia le materie più tradizionalmente scolastiche, come tedesco, matematica e politica, sia quelle più spiccatamente a carattere tecnico che forniranno loro le competenze e le conoscenze propedeutiche per affrontare il periodo di addestramento in azienda.

L'interscambio e l'interconnessione tra la scuola e l'azienda è costante: una volta al mese co-trainers ed insegnanti si riuniscono per valutare lo stato di avanzamento dell'apprendimento dei ragazzi, ma anche affinché gli insegnanti siano sempre aggiornati sui nuovi macchinari utilizzati da Audi sui quali gli apprendisti dovranno esercitarsi. Inoltre, per favorire il continuo aggiornamento degli insegnanti sulle nuove tecnologie, è previsto che ogni tre o quattro anni essi trascorrono un periodo di formazione e addestramento in Audi.

Ovviamente le aziende hanno il vantaggio di modellare il percorso di apprendimento dei ragazzi sulla base delle proprie esigenze e specificità interne. Quindi chiediamo: siamo certi del fatto che una maggiore integrazione tra le imprese ed i percorsi scolastici non gioverebbe anche al nostro sistema di istruzione?

Probabilmente, uno dei motivi per cui il sistema duale stenta a decollare in Italia, deriva da una scarsa consapevolezza della ricchezza che l'apprendistato può portare ad imprese e ai giovani. Dunque, dal momento che tanti sono gli sforzi in corso per importare il sistema duale tedesco, per poter meglio comprendere l'organizzazione del Duale Ausbildung, sarebbe prioritariamente auspicabile capirne la logica e la cultura sottostante. La figura del tutor aziendale, denominata in Germania il Meister, deve essere definita, certificata e prevedere specifiche competenze educative. Pertanto, risulta necessario:

- prevedere percorsi formativi specifici per i formatori e i tutor aziendali anche utilizzando le risorse dei Fondi Interprofessionali.
- Definire la contrattazione per regolarne le funzioni e gli inquadramenti.
- Infine, investire le risorse anche private nel sistema duale.

La Germania può permetterselo perché circa il 70% dei costi grava sulle imprese (formatori e tutor aziendali, salari degli apprendisti, materiali, spese generali) che, in cambio di una formazione coerente con le loro esigenze produttive caratterizzate dalla priorità attribuita alla qualità del lavoro, finanziano un sistema formativo pubblico, il cui titolo è statale, dotato di valore legale, e spendibile al di fuori delle loro aziende in tutto il territorio nazionale.

## 4. CONCLUSIONI

Abbiamo compreso che uno dei limiti del sistema duale italiano risiede nella separazione di lungo termine tra il mondo delle aziende e il mondo della scuola, caratterizzato da poco dialogo e collaborazione tra i due mondi. Tale separazione è radicata nella percezione culturale che vede studio ed esperienza professionale come due esperienze distinte. Tale predisposizione culturale costituisce pertanto una sfida in più per il consolidamento di un efficiente sistema duale nel Paese.

È anche importante considerare le specificità istituzionali che hanno reso possibile lo stabilirsi del sistema duale in Germania e in alcuni paesi europei, ma non in altri:

- Il successo del sistema duale in Germania è dovuto alla presenza di diversi attori, quali le camere di commercio, le associazioni di categoria, i consigli del lavoro, i sindacati, le associazioni imprenditoriali, che hanno saputo bilanciarsi nel lungo periodo, dando vita a relazioni con benefici reciproci.
- In Francia e nel Regno Unito invece, il fallimento di imporre un tale sistema, risiede nella mancanza o nella debolezza delle istituzioni che rendono il sistema funzionante in Germania, grazie alla forte presenza dei sindacati.

Pertanto, considerando il caso nostrano, è lecito domandarsi se l'Italia abbia un apparato istituzionale adeguato a far funzionare un sistema del genere.

Abbiamo compreso quali siano le sfide che il sistema duale italiano deve affrontare per affermarsi. Tuttavia, è sufficiente un buon sistema duale per poter affrontare lo skill mismatch italiano? Vi sono diversi elementi da considerare:

- non si possono ridurre i problemi occupazionali giovanili a una questione di skill mismatch. Vi sono anche altre problematiche cruciali per il lavoro dei giovani: disoccupazione, precariato, fuga di cervelli, NEET, per citare solo i più critici.
- una strategia fondata su una migliore connessione tra aziende e mondo dell'istruzione, pur non essendo sufficiente di per sé, può comunque dare un contributo a migliorare le condizioni occupazionali dei giovani.
- Per incentivare le aziende nel credere al sistema duale, considerando anche che i settori economici più diffusi in Italia sono costituiti prevalentemente da aziende di piccole e medie dimensione che difficilmente hanno spazi, tempi e risorse da investire nella formazione dei propri lavoratori, si potrebbe pensare alla qualificazione del personale formativo interno all'azienda, al ruolo del "Maestro del Lavoro" o tutor aziendale, abilitato, certificato e aggiornato a carico delle Istituzioni locali, ma salariato dall'impresa.
- Costituzione di un centro di coordinamento delle qualificazioni locali (anche rappresentate dalle Camere di Commercio), che permetta di partecipare alle definizioni delle figure professionali a livello di azienda, più immediato e corrispondente ai singoli territori nazionali.