

?!A>>

**APPRENDISTATO**

un percorso che  
inizia con la A



[infoapprendistato.regione.piemonte.it](http://infoapprendistato.regione.piemonte.it)



**FONDO SOCIALE EUROPEO**

?!A>>

**RAPPORTO DI  
RICERCA:**

**FATTORI DI SUCCESSO  
DELL'APPRENDISTATO  
PER L'OCCUPAZIONE DEI  
GIOVANI E DEGLI ADULTI  
NELLA PROSPETTIVA DI  
RIFORMA DELLE  
POLITICHE ATTIVE DEL  
LAVORO E DELLA  
FORMAZIONE**

*“Il modello piemontese di  
Apprendistato di alta  
formazione e  
ricerca”*

*Realizzato da:*



# ?!A>> INDICE

## 3\_>> RAPPORTO DI RICERCA

## 5\_>> PREFERENZE

## 6\_>> 1. FINALITÀ E METODOLOGIE DEL PROGETTO DI RICERCA

### 1.1 Contesto territoriale e sistema Apprendistato in Piemonte

#### 1.2.1 Il punto di partenza dell'Apprendistato di III livello

### 1.3 La ricerca: obiettivi e fasi

#### 1.3.1 Le fasi del progetto

### 1.4 Analisi desk: individuazione del campione e tecniche di analisi

### 1.5 Analisi sul campo: interviste agli stakeholder

## 17\_>> 2. IL PUNTO DI VISTA DELLE ISTITUZIONI UNIVERSITARIE

### 2.1 Il mondo accademico e il contesto istituzionale piemontese

### 2.2 Progettazione e organizzazione della didattica: impianto di base e dialogo tra formazione in aula e formazione on the job

### 2.3 Gestione dell'attività formativa e analisi della figura del coordinatore scientifico e del tutor aziendale

### 2.4 Grado di soddisfazione e criticità sollevate

## 25\_>> 3. IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE

### 3.1 Conoscenza dell'Apprendistato e motivazioni per il suo utilizzo

### 3.2 Modalità di selezione degli apprendisti

### 3.3 Rapporto con l'istituzione formativa e gestione della formazione interna

### 3.4 Organizzazione interna e analisi del ruolo del tutor aziendale

### 3.5 Grado di soddisfazione e criticità sollevate

## 34\_>> 4. IL PUNTO DI VISTA DEGLI APPRENDISTI

### 4.1 Premessa

### 4.2 L'indagine presso i partecipanti ai Master universitari di I e II Livello

#### 4.2.1 Presupposti e metodologia

#### 4.2.2 Esiti. Elementi di processo e soddisfazione

### 4.3 L'indagine sui partecipanti ai percorsi di laurea, dottorato e attività di ricerca

#### 4.3.1 La conoscenza del contratto di Apprendistato e le modalità di contatto

#### 4.3.2 La motivazione alla formazione e le modalità di selezione

#### 4.3.3 Raccordo tra formazione esterna, formazione interna e lavoro

#### 4.3.4 Grado di soddisfazione e criticità

## 46\_>> 5. LE LINEE ROSSE DEL "MODELLO PIEMONTESE"

### 5.1 Vincoli di contesto e principali criticità

### 5.2 Il "sistema piemontese" di apprendistato di alta formazione e ricerca

### 5.3 Il sistema di governance regionale partecipata

### 5.4 Il quadro regolativo unitario ("Testo unico")

### 5.5 Gli obiettivi della programmazione integrata tra direzioni/settori regionali

### 5.6 Gli strumenti di supporto e semplificazione

### 5.7 Le azioni di diffusione e promozione

## 55\_>> 6. IL PUNTO DI VISTA DEGLI APPRENDISTI

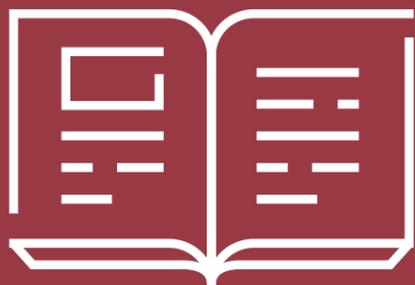
### 6.1 Premessa

### 6.2 Proposte per il consolidamento e lo sviluppo del sistema nazionale e regionale di apprendistato per l'alta formazione e la ricerca

### 6.3 Le prospettive future dell'Apprendistato di III livello in Piemonte. La nuova programmazione regionale

## 63\_>> POSTFAZIONE

## RAPPORTO DI RICERCA



Esiti di un'indagine qualitativa, condotta tra il 2019 e il 2021, dedicata ai fattori che hanno contribuito al successo dell'esperienza di apprendistato di terzo livello in Piemonte, alla sua replicabilità ed esportabilità, alle azioni di policy che potrebbero contribuire all'ulteriore diffusione dell'occupazione dei giovani e degli adulti e, infine, alle necessarie modifiche legislative.



?!A>>



# PREFAZIONE

L'apprendistato è uno strumento moderno ed efficace per supportare l'inserimento lavorativo dei giovani in impresa. Soprattutto in una fase di ripartenza come questa, l'apprendistato consente una distribuzione di vantaggi, tra impresa e lavoratore; riduzione del carico fiscale da una parte e conseguimento di un titolo e un contratto di lavoro dall'altra. Un contratto che aiuta la componente più importante della nostra Regione, i giovani che hanno sempre più necessità di avere occasioni di esperienze e di conquistare nuove competenze da spendere sul mercato del lavoro. L'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani mantiene le caratteristiche che avevano originato la funzione dell'apprendistato nello scorso secolo. Infatti, fin dalle sue origini, questa tipologia contrattuale è stata un efficace strumento per accompagnare i giovani all'apprendimento di un mestiere. Ecco perché l'apprendistato è importante.

Parlare di apprendistato in Piemonte è ricostruire la storia di questo istituto partito da qui, grazie alla creatività di Giovanni Bosco, che nel 1852, fece sottoscrivere questo contratto ad un ragazzo dei suoi oratori proprio a Torino.

Parlare di apprendistato in Piemonte significa fornire un quadro di una misura di successo. Innanzitutto, perché è la prima in Italia per il numero di persone iscritte all'apprendistato di terzo livello che porta i ragazzi ad ottenere un titolo di studio post diploma. Successo certificato anche a livello comunitario visto che l'apprendistato di alta formazione e di ricerca piemontese è stato inserito tra le buone prassi europee (Pilot Action on Industrial Transition Regions, in occasione del Meeting che si è tenuto a Parigi il 21 novembre 2018).

La volontà di questo rapporto è quella di far uscire dai nostri confini regionali le scelte piemontesi fatte sull'apprendistato, costruendo un modello, che ne descriva gli elementi di successo di una politica e

fornisca le chiavi per renderla riproducibile in altri contesti.

Il nostro modello di apprendistato è stato costruito su una base normativa chiara, che fa riferimento ad un testo unico, vale a dire una base normativa unica e di cornice a tutte le diverse tipologie di apprendistato.

Costruito con un grande sforzo di rete che coinvolge tutte le istituzioni regionali interessate dal processo, in una operazione di ascolto e mediazione continua tra i sistemi educativi, le Parti Sociali, il sistema camerale ed in raccordo con il livello nazionale. Definito per andare oltre una semplice misura formativa, poiché per la prima volta ha creato complementarità tra l'aspetto di inserimento in impresa e di formazione, con le misure di ricerca e di rilancio della competitività delle imprese piemontesi, arrivando a coniugare i bandi del settore Formazione con quelli finanziati dal FESR per il rilancio del sistema imprese.

L'esperienza piemontese ha permesso di testare nuovi modelli organizzativi e formativi che, superando la visione sequenziale "prima studi e poi lavori", hanno promosso la sinergia tra diversi contesti di apprendimento in una logica circolare di formazione continua, sostenendo l'innovazione delle imprese e gli sbocchi lavorativi qualificati per gli apprendisti.

È di questo modello e di modelli di politiche simili che la Regione Piemonte e l'Italia hanno bisogno in questa fase, per poter sfruttare al meglio le risorse messe in campo dal PNRR, che prevederanno appunto un potenziamento dell'apprendistato e magari un suo allargamento di destinatari, come viene anche in questo lavoro suggerito. Uno strumento incentivante come l'apprendistato per inserire in impresa dei disoccupati, non solo giovani, ma anche adulti.

**ELENA CHIORINO**

Assessore Regionale Istruzione, Lavoro, Formazione, Diritto allo Studio Universitario



# 1.FINALITÀ E METODOLOGIE DEL PROGETTO DI RICERCA

## 1.1 Contesto territoriale e sistema Apprendistato in Piemonte

La Regione Piemonte continua ad essere una regione italiana a bassa crescita demografica della popolazione e con un'età media sempre più alta. Tra gli occupati crescono i dipendenti part time e, tra questi, il part time involontario, sempre più diffuso tra le donne e associato ad un elevato grado di marginalità dell'occupazione; all'opposto diminuiscono gli autonomi. La disoccupazione giovanile risulta ancora alta, anche se, confrontata con quella delle altre regioni, appare ormai in forte riduzione da cinque anni a questa parte.

Questo anche attraverso l'allargamento del contratto di apprendistato, con cui in Piemonte è possibile ottenere tutti i titoli previsti dal nostro ordinamento, a partire dalla qualifica leFP fino al dottorato di ricerca.

I percorsi di istruzione e formazione professionale (leFP) a titolarità regionale sono finalizzati all'ottenimento della qualifica triennale e del diploma professionale. Nel 2019/20, in Piemonte, risultano attivi i corsi relativi a 18 figure per le qualifiche triennali e 13 per il diploma professionale di durata quadriennale.

Contemporaneamente le persone coinvolte in attività formative di diverso tipo, finanziate attraverso il canale regionale sono state quasi 66.000, un valore inferiore all'anno precedente, che riprende la tendenza alla diminuzione già registrata negli anni precedenti.

?!A>>

Mentre i sistemi di formazione duali per il terzo anno consecutivo dimostrano un ulteriore incremento sino a raggiungere le oltre 16.000 unità (+4,4%).

Tra le dinamiche più interessanti dei diversi segmenti formativi, emerge quella degli Istituti Tecnici Superiori (ITS), che rappresentano l'ultimo tassello della filiera della formazione professionalizzante, relativa al livello terziario. Nel 2019 gli ITS hanno ampiamente superato la soglia delle mille iscrizioni, con un consistente incremento percentuale rispetto al 2018.

Infine il sistema accademico. Nel 2018/19 il numero degli studenti universitari iscritti agli atenei del Piemonte è ulteriormente aumentato, arrivando a sfiorare le 122.000 unità: l'Università di Torino conta oltre 76.000 iscritti, il Politecnico oltre 32.000, l'Università del Piemonte Orientale oltre 13.000, mentre sono 431 gli iscritti all'Università di Scienze Gastronomiche. Il gruppo disciplinare che conta il maggior numero di iscritti è ingegneria (che raccoglie il 22% degli studenti), seguito dal gruppo economico-statistico (12% degli iscritti), dal gruppo politico-sociale (10%) e da quello medico (8%). Le studentesse rappresentano la maggior parte degli iscritti all'università (sono 53 su 100), mentre gli studenti con cittadinanza straniera sono oltre 10mila (l'8,3% del totale), con differenze di rilievo tra gli atenei

(a Scienze Gastronomiche sono 29 su 100, al Politecnico 14 su 100 e quasi 7 su 100, all'Università di Torino).

Secondo le informazioni rese disponibili dal Sistema Informativo Excelsior, nel 2019, la qualifica e il diploma professionale risultano essere in Piemonte i livelli di istruzione relativamente più richiesti dalle imprese private (39%), seguiti dal diploma di scuola superiore (36%) e dalle lauree (16%).

Il raccordo, sistema produttivo - sistema formativo, fa parte della policy regionale, sempre più orientata a correlare i servizi formativi, resi disponibili dalla propria programmazione, agli effettivi bisogni del sistema economico del territorio piemontese.

Questo presupposto "di sistema", durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, ha portato la Regione ad adottare tempestivamente misure che rispondessero sia ai bisogni dei cittadini, così come al sistema delle imprese piemontesi e che fossero compatibili con le necessarie attenzioni di tutela e salvaguardia della salute. Il percorso è stato governato mediante un costante dialogo con gli attori del sistema dell'istruzione e della formazione nonché del sistema produttivo. Tra le soluzioni adottate, per favorire il superamento anche di queste difficoltà, la formazione a distanza, sia in modalità sincrona che asincrona, è stata da subito considerata come lo strumento più efficace per superare il momento di criticità e fornire a tutti il massimo accesso ai percorsi formativi attivati.





## 1.2 L'apprendistato di III livello in Italia: livelli di attuazione di una politica

L'apprendistato di alta formazione e ricerca (o di III livello), si rivolge ai giovani interessati a sviluppare un alto livello di specializzazione tecnico-professionale attraverso i percor-

si ITS, ai diplomati della scuola superiore che desiderano proseguire gli studi con i percorsi di laurea, ai laureati che vogliono conseguire ulteriori titoli (ad es. master, dottorato), ai dottori di ricerca interessati a continuare a lavorare nell'ambito della ricerca e ai giovani che desiderano sviluppare particolari attività di ricerca aziendale. Solo in tredici regioni sono stati avviati questi percorsi formativi; in particolare hanno avuto successo in Piemonte e in Lombardia, che insieme rappresentano nel 2015 l'83,9% del totale degli apprendisti iscritti, nel 2016 il 67,4% e nel 2017 il 76,2%<sup>1</sup>.

Nel dettaglio, in Piemonte, nel 2016, gli apprendisti in formazione erano 247 (-13,6% rispetto al 2015), pari al 35,3% del totale; il numero cresce nel 2017 (+13,4% rispetto 2016).

In Lombardia, invece, il numero di apprendisti in formazione diminuisce: da 225 unità nel 2016 (-27,7%) a 136 nel 2017 (-39,6%); la quota sul totale scende dal 32,1% al 24,9%. Numeri molto più bassi e con notevoli contrazioni si rilevano in Emilia-Romagna, che mostra un'incidenza sul totale del 12,7% nel 2015, del 6,9% nel 2016 e del 2,7% nel 2017, e in Toscana che dal 20,6% del 2016 scende al 4,4% l'anno seguente.

Nel resto dei territori che hanno fornito il dato si rilevano valori ancora più bassi. Il numero di apprendisti iscritti ai percorsi formativi in apprendistato di terzo livello tende quindi a diminuire e, se confrontato con quello delle altre tipologie di apprendistato, continua a rappresentare sul totale complessivo una quota marginale: 0,5% nel 2016 e 0,4% nel 2017. Nell'analizzare questi dati, è opportuno considerare che il complesso processo di attuazione della nuova normativa sull'apprendistato potrebbe aver rallentato l'avvio di nuovi percorsi, in particolare nei territori del Centro e del Mezzogiorno. Inoltre, i dati in esame non tengono conto delle attività formative eroga-

<sup>1</sup>L'apprendistato tra continuità e innovazione, INAAP, 2017.

te al di fuori delle regolamentazioni regionali.

Da quanto emerge da un'indagine svolta dall'Osservatorio Università-Imprese, se si considera il tasso di copertura, ossia la percentuale di apprendisti iscritti alle attività formative sul totale degli occupati in apprendistato di terzo livello (dato Inps), esso nel 2015 è pari al 57%, nel 2016 al 67% e nel 2017 al 55,7%.

Per quanto riguarda le tipologie di percorso in apprendistato di terzo livello, avviate nell'ambito dell'offerta formativa pubblica, il master è la tipologia più utilizzata, nonostante si riducano negli ultimi anni gli apprendisti iscritti (che passano dalle 535 unità nel 2015, alle 383 nel 2016 e alle 335 nel 2017).

Un numero notevolmente più basso e con riduzioni più elevate, si osserva sia nel dottorato di ricerca, che rappresenta sul totale il 17,4% nel 2015, il 14,8% nel 2016 e solo l'8,4% nel 2017, sia nella laurea, che incide sul totale il 6,9% nel 2015, il 26,2% nel 2016 e solo il 5,6% nel 2017.

Nel 2017, la contrazione degli apprendisti iscritti al dottorato (-57,3%) e alla laurea (-84,1%) è superiore a quella del master (-7,6%). Contrariamente a queste dinamiche negative, il percorso di ricerca mostra un incremento da 11 a 63 iscritti, come anche il percorso di ITS, che da 16 passa a 51, raggiungendo rispettivamente il 12,1% e il 9,8% del totale. Nei percorsi di master e di laurea hanno una forte incidenza rispettivamente il master di primo livello e la laurea triennale.

I dati confermano la tendenza ad utilizzare l'apprendistato di alta formazione e ricerca quale strumento di inserimento nelle imprese soprattutto a favore dei giovani più qualificati, ovvero laureati interessati a conseguire un master o un dottorato lavorando in impresa. Questi target, infatti, rispetto ai giovani diplomati, rispondono meglio alle esigenze di innovazione dell'impresa, anche grazie ad una mirata formazione on the job.

L'indagine INAAP rileva che in linea generale, per quanto riguarda l'uti-

lizzo dell'apprendistato di terzo livello, emergono difficoltà legate alla scarsa informazione e alla frammentazione del quadro normativo, difficoltà di tipo burocratico, gestionale e relazionale. Emerge il bisogno di condividere le buone pratiche e sviluppare un dialogo funzionale e strutturale tra tutti i soggetti coinvolti.

Anche i percorsi in apprendistato finalizzati allo svolgimento delle attività di ricerca, legati a progetti aziendali d'innovazione, mostrano una maggiore diffusione. Siamo quindi in presenza di interessanti segnali di diversificazione dell'offerta formativa in apprendistato di terzo livello. Per quanto riguarda la distribuzione territoriale dei partecipanti alle diverse tipologie di percorso, si osserva, per quanto riguarda i master, la prevalenza del Piemonte dove si concentra più della metà degli apprendisti. Nel percorso di laurea, la quasi totalità è presente in Toscana (144 unità), nel Lazio (10 unità) e nella Provincia di Bolzano (9 unità). Relativamente al dottorato di ricerca, più della metà degli apprendisti iscritti è in Lombardia (61 unità) e in Piemonte (21 unità). Il percorso di ricerca mostra nel 2016 valori equamente distribuiti tra Piemonte (4 unità), Friuli Venezia Giulia (4 unità) e Marche (3 unità), mentre nel 2017 risulta essere concentrato nel Lazio (30 unità) e in Piemonte (25 unità). La maggior parte degli apprendisti iscritti ai percorsi per il diploma ITS è in Lombardia (11 unità) nel 2016 e in Piemonte (22 unità) e ancora Lombardia (20 unità) nel 2017.



### 1.2.1 Il punto di partenza dell'Apprendistato di III livello

Nonostante l'apprendistato di terzo livello sia considerato un canale privilegiato di accesso al lavoro, per i giovani con alta scolarizzazione, continua a mostrare una modesta diffusione. Le criticità sono di diversa natura, in parte legate agli iter burocratici e amministrativi, alla tipologia di percorso, al contesto formativo e aziendale oppure all'ambito territoriale di applicazione. Si considerino, ad esempio, le difficoltà di programmare percorsi di apprendistato all'interno dei corsi universitari di laurea triennale e magistrale, la rigidità dei piani di studio o le resistenze a modificare i piani didattici, nonché la complessità delle procedure di garanzia della qualità

degli apprendistati o di riconoscimento dei crediti formativi. Oltre alla complessità degli aspetti giuridici, procedurali e tecnici, i fattori critici sono riconducibili anche alla scarsa conoscenza del contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca da parte di docenti, studenti, famiglie, imprese, nonché alla carenza di adeguate relazioni tra istituzioni formative e imprese o altri attori del mercato del lavoro e allo scarso coinvolgimento delle parti sociali (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro).



### 1.3 La ricerca: obiettivi e fasi

I risultati raggiunti dall'Apprendistato in Alta Formazione in regione Piemonte negli ultimi anni, come rappresentato dai dati di contesto, attestano il valore dello strumento in termini formativi e occupazionali - pur in presenza di una perdurante crisi della regione Piemonte - e la sua specifica efficacia al fine di sviluppare le competenze di cui necessitano soprattutto le imprese coinvolte nella trasformazione dei processi produttivi e dei mercati.

La ricerca, condotta a partire dal 2019 e per tutto il 2020, ha la finalità di cercare di individuare quali siano i fattori che hanno contribuito a questo successo, verificarne la natura, la sostenibilità, la replicabilità e la trasferibilità in altri contesti territoriali che hanno, invece, incontrato maggiori difficoltà.

In sintesi, la ricerca si prefigge di rilevare gli elementi distintivi dell'esperienza piemontese e le azioni di policy e di contrattazione collettiva, che possono essere messe in atto per potenziarli ulteriormente nonché le condizioni di trasferibilità in altri contesti, offrendo una risposta alle seguenti domande valutative:

- Quali sono i fattori che hanno contribuito maggiormente al successo dell'esperienza di apprendistato di alta formazione e ricerca in Piemonte?
- L'esperienza piemontese rappresenta un modello replicabile ed esportabile e a quali condizioni?
- Quali azioni di policy potrebbero contribuire all'ulteriore diffusione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca?
- Quale il ruolo delle parti sociali?
- Quale è il ruolo degli enti di alta formazione e ricerca?
- Quali le possibili migliorie legislative?



### 1.3.1 Le fasi del progetto

L'analisi messa in atto muove dalla ricognizione della letteratura che documenta i presupposti dello studio, giustifica le scelte metodologiche adottate, legittima l'indagine sul campo in presenza di un campione rappresentativo di casi studio.

Il rapporto intende, infine, fornire indicazioni rilevanti ai fini dell'adozione delle future policy pubbliche a sostegno dello sviluppo delle imprese e dell'occupazione qualificata dei giovani talenti.

La ricerca si è strutturata in quattro fasi come esplicitato di seguito:

#### **FASE 1**

La prima fase ha previsto di contattare i referenti "amministrativi" degli Atenei, del Politecnico, e delle Fondazioni ITS, che seguono i percorsi in apprendistato.

Obiettivo: osservazione del funzionamento dei percorsi, distinti per tipologia, punti di forza e di debolezza, imprese (e referenti) che hanno collaborato fattivamente all'attuazione dei percorsi.

#### **FASE 2**

Dopo il primo colloquio con i referenti amministrativi degli Atenei e delle fondazioni ITS, come indicato nella Fase 1, si è organizzato un secondo ciclo di interviste, in cui coinvolgere ed ascoltare i referenti per la didattica dei percorsi formativi/di ricerca.

Obiettivo: analisi dei metodi didattici e del percorso formativo scelto.

#### **FASE 3**

Dopo gli operatori istituzionali e raccogliendo i suggerimenti proposti durante gli step 1 e 2, l'indagine si è spostata verso imprese e apprendisti.

Vista la numerosità dell'universo in esame, le interviste sono state

limitate a un campione definito di imprese e apprendisti. I criteri scelti sono stati condivisi con la Regione, e prendendo in considerazione le risultanti delle prime interviste oppure selezionando tra le imprese più attive sul territorio; si sono inoltre utilizzati altri criteri di carattere più oggettivo, come le dimensioni, i settori e il territorio di appartenenza delle imprese.

Obiettivo: Approfondimento delle motivazioni del successo/insuccesso formativo e comprensione dei suggerimenti al miglioramento della misura e del sistema di apprendimento in impresa.

#### **FASE 4**

Parallelamente all'indagine è stato condotto su tutti gli apprendisti e sui tutor aziendali un questionario di customer satisfaction con lo scopo di allargare l'indagine sull'universo dei destinatari; ovvero per avere indicazioni più generali sull'andamento del percorso di formazione e far emergere gli aspetti negativi e positivi più rilevanti.

Obiettivo: Rilevazione della percezione da parte dei destinatari del percorso di inserimento in apprendistato e dei suggerimenti di policy.

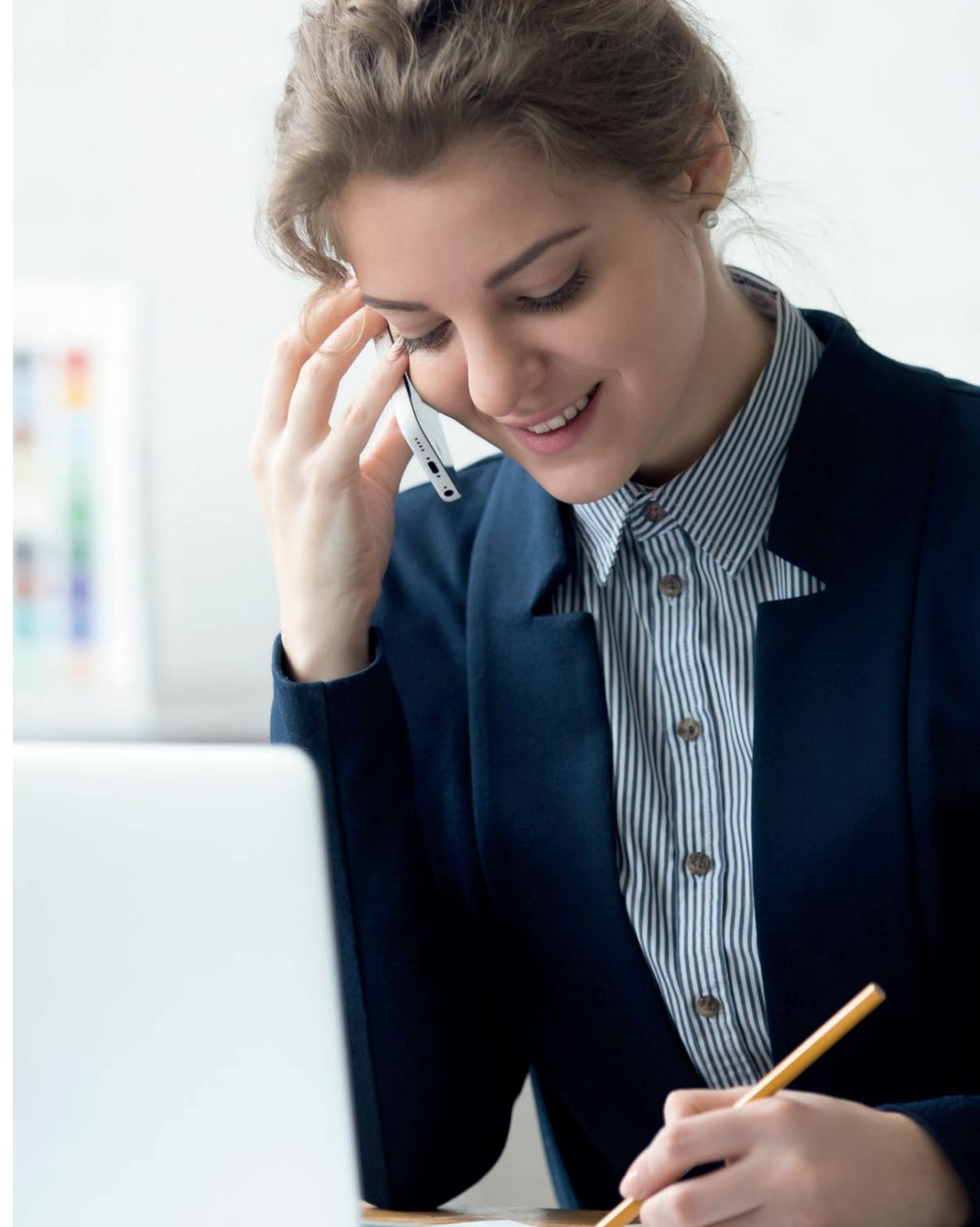
## 1.4 Analisi desk: individuazione del campione e tecniche di analisi

L'indagine è di tipo prevalentemente qualitativo e mira, secondo le metodologie accreditate dalla sociologia, a uno studio dell'oggetto che predilige il coinvolgimento degli stakeholders e l'analisi dettagliata dell'esperienza particolare.

A questa analisi di matrice qualitativa fa seguito un tentativo di modellizzazione dell'esperienza, già anticipato in sede di introduzione e sviluppato in fase di valutazione sistematiche (infra, cap. 5) e di suggerimenti di policy (infra, cap. 6).

L'approccio qualitativo conferisce alla ricerca tratti di originalità, in comparazione alle analisi scientifiche prodotte dalla comunità accademica e ai report redatti dalle principali agenzie istituzionali a livello nazionale e internazionale, orientate prevalentemente alla ricostruzione dell'impianto normativo ovvero all'analisi quantitativa.

In quest'ultima direzione si colloca ad esempio il rapporto di monitoraggio che l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) rilascia periodicamente ai sensi del d.lgs. 150/2015, articolo 10, co. 2. Tale rapporto, la cui più recente edizione è L'apprendistato tra continuità e innovazione. XVIII rapporto di monitoraggio (INAPP, 2019), nel solco della lunga tradizione dei rapporti pubblicati a partire dal 1956 da ISFOL (attraverso i suoi Quaderni), trova la sua peculiarità nella ricognizione statistica del fenomeno dell'apprendistato, anche di alta formazione e ricerca, rilevando puntualmente il numero di occupati mediante questo contratto, i loro dati anagrafici (età, genere, provenienza geografica, titolo di studio, ecc.), le informazioni sul settore industriale di riferimento, le mansioni assegnate, le qualifiche da raggiungere. In rivista scientifica si segnala, inoltre, il contributo di Renda e Salerni (Renda, Salerni, 2013) dedicato all'apprendistato di alta formazione e ricerca così come disciplinato dal Testo Unico del 2011 (d.lgs. 167/2011), che integra i dati relativi all'apprendistato forniti dai principali osserva-



<sup>2</sup>Una piccola parte delle interviste è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario via web, cui hanno partecipato gli apprendisti che hanno frequentato dei Master in apprendistato.

tori statistici (ISTAT, ISFOL e i suoi rapporti di monitoraggio), con la lettura e l'analisi delle comunicazioni obbligatorie generate dall'attivazione di questa fattispecie contrattuale.

Anche le relazioni redatte dalle principali istituzioni internazionali competenti in materia non si avvalgono in linea di massima di metodologie qualitative, privilegiando operazioni di benchmarking funzionali a valutazioni di policies (CEDEFOP et OECD, 2021; CEDEFOP, 2019; OECD, 2018) e analisi di tipo quantitativo, da ultimo con le stime elaborate nel 2021 nella pubblicazione *How many apprentices are there in the EU?* (CEDEFOP, 2021), dedicata all'analisi della diffusione dell'apprendistato nei diversi Paesi europei.

Alla regola quantitativa fanno eccezione alcuni rapporti. A livello governativo si segnala ad esempio il *Research report*, rilasciato nel marzo 2020 dal Department for Education del governo britannico, frutto di 4mila interviste con datori di lavoro di apprendisti (anche con riferimento agli higher apprenticeships). In Italia, invece, indagini di tipo qualitativo sono state realizzate nell'ambito dell'Osservatorio della Fondazione CRUI, per il dialogo e la cooperazione tra università e imprese nel 2018, alla quali hanno partecipato nove imprese intervistate. In rivista scientifica, invece, è stato pubblicato uno studio che ha coinvolto oltre 600 studenti universitari in attività di alternanza formativa, incluso l'apprendistato di alta formazione (Perla, Vinci, 2013).

Buona parte degli studi e ricerche sul tema dell'apprendistato, come

?!A>>

può evincersi anche da questa sintetica ricognizione, presentano degli elementi di parzialità. Taluni trattano dell'apprendistato di alta formazione solo marginalmente, in considerazione della inferiore diffusione in comparazione alle altre tipologie di apprendistato (apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, e soprattutto apprendistato professionalizzante). Altri, anche quando prevedono il coinvolgimento degli stakeholders, si rivolgono soltanto ad alcune categorie: ora alle imprese, ora agli studenti, raramente alle istituzioni formative e in nessun caso all'intera platea di soggetti interessati.



## 1.5 Analisi sul campo: interviste agli stakeholder

Essendo la ricerca legata ad un territorio specifico, si è voluto tener conto delle caratteristiche del Piemonte, e tra tutte le metodologie d'indagine disponibili si è deciso di non limitarsi all'analisi di dati secondari ma, trattandosi di un fenomeno del quale è importante rilevare le percezioni, gli atteggiamenti e le esperienze dei soggetti coinvolti, sono state organizzate e realizzate diverse interviste semi-strutturate (il rimando qui è a R. Bichi, *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*, Vita&Pensiero, 2007). È stato scelto questo approccio in virtù della sua capacità di cogliere in profondità tutti gli aspetti implicati nei complessi fenomeni sociali e nelle dinamiche che si instaurano all'interno di un percorso "duale" e partecipato, quale è l'apprendistato (sul punto si veda M. Cardano, *La ricerca Qualitativa*, Il Mulino, Bologna, 2011). Sono state costruite tre diverse tracce d'intervista rivolte a tutti gli attori che partecipano alla costruzione e realizzazione dei percorsi di apprendistato di terzo livello.

Sono stati intervistati 14 soggetti appartenenti al mondo delle Università piemontesi e ad alcuni ITS, presenti nel medesimo territorio regionale. Si è deciso di intervistare questi soggetti in quanto le istituzioni formative sono uno degli attori principali del contratto di apprendistato: raccogliere il loro punto di vista sull'esperienza vissuta, approfondendo il loro giudizio, le ragioni che li hanno motivati ad attivare questi percorsi, gli strumenti e le tecniche utilizzati per la progettazione formativa e organizzativa, le criticità e gli elementi di forza del progetto, è imprescindibile per una comprensione adeguata del "modello" di apprendistato di alta formazione e ricerca in Piemonte.

Nel dettaglio, attraverso l'utilizzo di una traccia d'intervista strutturata e identica per tutti i soggetti coinvolti sono stati approfonditi aspetti legati al contesto territoriale e al matching tra atenei e imprese, alla co-progettazione dei percorsi, all'organizzazione didattica, alla gestio-

ne delle attività formative e gli esiti dei percorsi.

Sono poi state condotte 16 interviste a imprese attive sul territorio regionale e che accolgono periodicamente all'interno del proprio contesto organizzativo e produttivo giovani apprendisti, con l'obiettivo da un lato di prepararli e formarli al lavoro, e dall'altro portare l'innovazione, proveniente da percorsi di alta formazione, all'interno della propria realtà produttiva. Si è ritenuto di fondamentale importanza il coinvolgimento delle imprese in quanto è proprio a partire dalle esperienze da loro vissute che è possibile migliorare il contratto di apprendistato e il suo concreto utilizzo. La traccia d'intervista utilizzata è formata da 8 domande volte a indagare il grado di conoscenza da parte delle imprese del contratto di apprendistato, la sua efficacia e la frequenza di utilizzo, le reali motivazioni alla base della scelta di questa tipologia contrattuale, nonché le relazioni che le imprese intrattengono con gli enti formativi del territorio e le caratteristiche del tutor, figura che accompagna ciascun apprendista durante il suo percorso di crescita e sviluppo professionale.

È stato, infine, rilevato il punto di vista degli apprendisti attraverso, da un lato, la realizzazione di interviste a un gruppo ristretto ma rappresentativo - 7 ragazzi e 3 ragazze - di partecipanti a percorsi di Dottorato di ricerca, Lauree e Attività di ricerca e, dall'altro, la somministrazione di un questionario a circa 300 partecipanti ai percorsi di Master attivati dall'Università di Torino e dal Politecnico di Torino nel periodo 2016-2019. Gli esiti della rilevazione hanno permesso, nel complesso, di delineare il quadro dei percorsi di apprendistato di alta formazione e ricerca dal punto di vista dei loro protagonisti.

Tutte le interviste, dato il particolare momento storico, non sono state condotte in presenza ma in modalità online, modalità di conduzione resa necessaria dalle circostanze e dallo scoppio della pandemia.

L'indagine e gli strumenti metodologici utilizzati sono replicabili in altri contesti, e la diffusione di analisi di questo tipo permetterebbe di compiere dei confronti su scala regionale e la diffusione di best practices. Non solo: l'indagine qualitativa, seppur saldamente ancorata alle specificità del territorio piemontese, ha permesso la costruzione di un modello le cui caratteristiche possono essere poi, tentativamente, declinate anche in altri contesti - così come indicato in A. Mela, M.C. Belloni, L. Davico, *Sociologia e progettazione del territorio*, Carocci, 2000. La verifica della replicabilità del modello costruito è parte integrante della ricerca svolta.





## 2. IL PUNTO DI VISTA DELLE ISTITUZIONI UNIVERSITARIE

Coerentemente a quanto descritto al capitolo 1.5, nella prima parte di analisi si è scelto di incontrare le istituzioni formative e accademiche che svolgono il ruolo formativo nel rapporto di apprendistato di Alta Formazione.

In prima istanza sono stati intervistati, in due distinte sessioni, i referenti amministrativi degli atenei, che seguono la progettazione degli interventi in apprendistato per tutte le fattispecie previste, vale a dire Dottorati, Master e percorsi di Laurea.

In seguito, sono state organizzate altre dieci sessioni di intervista ai referenti didattici che hanno la responsabilità organizzativa della formazione in aula prevista nell'ambito dei percorsi di apprendistato.

Protagonisti di questi incontri sono stati i docenti del Politecnico di Torino, dell'Università degli Studi di Torino e dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale a cui si è sottoposto la traccia di questionario di seguito riportata:

	CLUSTER DI ANALISI	ARGOMENTO	DOMANDE
1	Contesto territoriale e matching tra atenei e imprese	Conoscenza sistema produttivo locale e fabbisogni territoriali	Nell'organizzare l'offerta formativa, quale era il grado di conoscenza dei bisogni specifici del territorio?
		Conoscenza delle diverse forme di apprendistato e dei loro vincoli normativi	Prima dell'avvio dei percorsi qual era il grado di conoscenza dei vincoli contrattuali dell'apprendistato all'interno dei vostri atenei?
		Modalità di contatto tra ateneo e impresa	Quali sono state le modalità di incontro tra ateneo e impresa? Avete momenti informali per recepire esigenze sul lato della domanda di lavoro? Sono state avviate iniziative per coinvolgere nuove aziende con cui non c'erano collaborazioni precedenti?
2	Co-progettazione percorso	Modalità e criteri per la selezione degli studenti	Quali sono state le modalità e i criteri di selezione degli studenti da parte dell'impresa?
		Soggetti coinvolti nella progettazione	Quali figure professionali sono intervenute nella progettazione dei percorsi formativi? Mancano ancora degli elementi per rendere la progettazione più efficace? Sono stati coinvolti soggetti esterni?
		Grado di partecipazione dell'impresa	Ci sono state interazioni con le imprese nella progettazione dei percorsi? Quanto e in che modo l'impresa ha partecipato alla progettazione dei percorsi formativi?
		Aspetti contrattuali	Sono emerse problematiche nella stesura piano formativo?
		Legame con progetti FESR	Come hanno influito i vincoli posti dai finanziamenti FESR? Il vincolo dei progetti FESR si è alla fine dimostrato una opportunità? L'apprendistato è stato uno strumento utile per l'inserimento lavorativo o si poteva ricorrere ad un'altra tipologia contrattuale?
		Aspetti burocratici	Come è stata gestita la procedura di attribuzione dei CFU dei percorsi accademici relativamente al periodo di formazione interna svolto in impresa? Come valutate gli aspetti burocratici/amministrativi?
3	Organizzazione didattica	Definizione e struttura calendario didattico	È stato definito congiuntamente all'impresa un calendario didattico delle attività?

<b>3</b>	<b>Organizzazione didattica</b>	Curvatura del percorso	È stata effettuata la curvatura del percorso accademico per venire incontro alle esigenze aziendali? Si è dovuto modificare molto per incontrare le esigenze aziendali? Come valutate il risultato ottenuto?
		Interazione tra ateneo e impresa	La definizione di un tutor accademico e la collaborazione per il successo del percorso è stato apprezzato dagli studenti? Quali sono state le modalità di raccordo tra tutor accademico e tutor aziendale? Viene attivata una formazione specifica per il tutor?
<b>4</b>	<b>Gestione attività formative</b>	Monitoraggio e gestione dei percorsi	Quali metodologie e strumenti sono stati utilizzati per agevolare l'apprendimento degli apprendisti (colloqui individuali, FAD, programmi separati ecc)?
			Quali metodologie e strumenti sono stati utilizzati per monitorare l'andamento dei percorsi?
			Sono emerse difficoltà nell'esercitare la funzione tutoriale?
			Nel caso di percorsi di gruppo di soli apprendisti ritenete sia variata la performance del gruppo classe rispetto ai percorsi tradizionali?
		Valutazione e riconoscimento crediti	Come sono state integrate le competenze acquisite in impresa con quelle acquisite presso l'ateneo?
			Come si è proceduto per la valutazione delle competenze acquisite in impresa?
			Quali misure sono state adottate per riconoscere i CFU relativi all'attività formativa svolta in impresa?
			Sono stati necessarie delle attività specifiche di riallineamento?
			Si è registra uno scostamento fra le valutazioni mediamente ricevute dagli studenti tradizionali e quelle ottenute dagli apprendisti? Se sì, di che tipo?
			La competenza appresa durante il periodo di formazione è stata utile nello svolgimento del lavoro in impresa? La preparazione scolastica degli studenti è adeguata alle aspettative delle imprese?

<b>5</b>	<b>Esiti dei percorsi</b>	Aspettative	Quali erano le aspettative all'inizio del percorso di apprendistato?
			Sono state soddisfatte?
		Vantaggi	Quali i principali vantaggi che avete riscontrato? Quali sono secondo voi gli esempi migliori che questo percorso ha fornito? Avete da suggerirci buone prassi e aziende da sentire?
			Il confronto con la realtà aziendale, occasionato dall'apprendistato, migliora la qualità dell'offerta formativa? Se sì, in che modo? Anche per gli studenti "tradizionali"?
		Criticità	Quali le criticità maggiori che avete riscontrato?
Destinatari finali	È stata raccolto il parere degli apprendisti sull'esperienza fatta? Se sì, come? Qual è stato il riscontro?		



## 2.1 Il mondo accademico e il contesto istituzionale piemontese

Le Università hanno costruito un rapporto con il territorio e con il mondo delle imprese molto strutturato, che si è consolidato nel corso del tempo. Soprattutto da parte degli atenei che per vocazione trovano nel sistema industriale i partner ideali nello svolgimento di progetti di ricerca, come le Facoltà scientifiche dell'Università e il Politecnico.

Dove la collaborazione è più strutturata anche i meccanismi di gestione dell'apprendistato di Alta formazione risultano più agevoli, in quanto la connessione tra percorso formativo presso l'istituzione formativa e inserimento in impresa sono più strettamente connessi. Proprio nelle Facoltà di minori dimensioni, l'attivazione di percorsi in apprendistato è riuscita a favorire lo sviluppo di relazioni con le imprese, utili sia sul fronte della ricerca, sia per la costruzione di futuri sbocchi professionali per gli studenti.

L'aumento delle relazioni tra atenei e imprese non solo accresce l'appetibilità dei percorsi di dottorato e di master che avvicinano alle imprese gli studenti di alta professionalità, ma consente alle stesse di fruire anche del know-how e delle attrezzature tecnologicamente avanzate presenti presso i laboratori universitari.

“

“Per una piccola impresa è un grande vantaggio poter usufruire di laboratori universitari, che consentono di svolgere esami e test che i centri interni di ricerca aziendali non consentono. È una collaborazione vantaggiosa anche dal punto di vista economico per le imprese, che non devono fare investimenti in infrastrutture, che non sempre sarebbero in grado di saturare in maniera continuativa”



L'aumento dei rapporti con le imprese consente di poter accrescere il numero delle opportunità formative e la correlata disponibilità di posti di lavoro in apprendistato e di conseguenza quello dei posti messi a disposizione per gli studenti, risolvendo gran parte dei problemi di organizzazione didattica che manifestano gli Atenei.

**“Trovare imprese che decidano di impegnarsi nello stesso master non è facile come non è facile riuscire a formare la classe di studenti che scelgono la specifica iniziativa formativa proposta dalle imprese”**

Il rapporto tra le istituzioni formative e le imprese appare funzionale anche nel caso dei percorsi degli ITS che nascono con l'intento di sviluppare collaborazioni stabili con i cluster di imprese del settore di riferimento, per cui risulta più agevole la coprogettazione di percorsi finalizzati all'inserimento nel mondo del lavoro e più diffuso il contratto in apprendistato.

**«Circa il 50% degli studenti finalizza il proprio percorso con un contratto di apprendistato nella nostra fondazione”**

L'apprendistato può avere anche un ruolo importante nella valorizzazione del titolo di studio di Dottorato di ricerca.

In Piemonte, e più in generale in Italia, manca infatti da parte delle imprese la capacità di valorizzare appieno le potenzialità dei lavoratori in possesso della qualifica di dottore di ricerca<sup>3</sup>. La qualifica di dottore di ricerca non viene sempre valorizzata e non le viene riconosciuta un'adeguata remunerazione, a differenza di quanto accade

in molti paesi esteri. Attraverso i vantaggi del contratto di apprendistato, le imprese possono essere incentivate ad impiegare dottori di ricerca e accompagnate in una loro efficace collocazione organizzativa e nello sviluppo del loro potenziale all'interno dell'impresa.

Gli Atenei hanno deciso di investire nel rapporto con la Regione Piemonte, dedicando proprio personale interno alla gestione dei percorsi e al consolidamento di quella connessione organizzativa che nel tempo ha consentito la risoluzione di molte problematiche, sia sul versante operativo e procedurale, sia sul versante regolativo e programmatico, attraverso un confronto continuo per l'adeguamento delle linee guida e dei dispositivi che definiscono il funzionamento dell'apprendistato di alta formazione e ricerca.

Ne è un esempio virtuoso la scelta della Regione Piemonte, che per coinvolgere maggiormente le imprese ha definito come obbligatorie le assunzioni in apprendistato in alta formazione, all'interno dei progetti di ricerca finanziati dai bandi FESR. Questo ha determinato un maggior appeal dello strumento per le imprese e di conseguenza, una più facile gestione dei percorsi da parte delle Università.

<sup>3</sup>IRES, Relazione annuale 2020: “Il Piemonte, inoltre, sembra intrappolato nella cosiddetta “Low Skill Trap”, un equilibrio tra la domanda e l'offerta di competenze tendente alla dequalificazione che, pur mantenendo relativamente basso il tasso di disoccupazione, fa scivolare l'occupazione e, di conseguenza, anche le retribuzioni verso i segmenti inferiori” Misura IR2, che sostiene progetti di industrializzazione dei risultati della ricerca, Piattaforme tecnologiche (Fabbrica intelligente, Salute e benessere, Bioeconomia) e il recentissimo bando PRISM-E (D.D. 593 del 12/12/2018), che sostiene la realizzazione da parte di PMI (e di Grandi imprese che collaborino con le PMI) di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale negli ambiti individuati dalla Strategia regionale di specializzazione intelligente e, in particolare, nelle tematiche proposte alla Regione da parte dei Poli di Innovazione piemontesi.



## 2.2 Progettazione e organizzazione della didattica: impianto di base e dialogo tra formazione in aula e formazione on the job



La progettazione dei percorsi formativi in apprendistato viene fatta normalmente dall'Università; in alcuni casi viene invece realizzata attraverso società specializzate, che aiutano nell'individuazione dei fabbisogni delle imprese e nella costruzione di un percorso formativo adeguato.

Le imprese, in ogni caso, partecipano sempre all'attività di progettazione dei percorsi e solo in rari casi delegano completamente la progettazione del percorso.

Rivestono un ruolo determinante anche i sistemi di Career service e Job placement degli Atenei, impegnati contemporaneamente nella pubblicizzazione delle opportunità formativo-occupazionali nei confronti dei propri studenti, dall'altra e nella preselezione delle candidature da indirizzare all'impresa per l'inserimento nei percorsi formativi in apprendistato.

Dopo questa fase di screening gli studenti vengono inviati alle imprese, che attraverso colloqui individuali selezionano i partecipanti ai corsi e li assumono contemporaneamente con contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca.

Tale selezione risulta essere un aspetto fondamentale nella riuscita del percorso, come viene riconosciuto da tutti i referenti del sistema accademico, anche perché non è semplicemente una selezione ad un normale percorso di formazione, ma è un vero e proprio inserimento in azienda e come tale viene vissuto da tutti gli uffici del personale.

Occorre tuttavia sottolineare alcune significative differenze all'interno delle diverse tipologie di percorsi.

Mentre un percorso di Master prevede una sostanziale coprogettazione, con la presenza centrale dell'impresa, diversa è la condizione dei

percorsi di dottorato e di Laurea, dove i vincoli imposti dagli ordinamenti ministeriali sono maggiori e, conseguentemente, appare più difficile curvare i piani di studio alle esigenze delle imprese mantenendo il corretto riconoscimento dei CFU.

L'organizzazione della didattica risente dei medesimi problemi e le Università sono in grado di soddisfare le esigenze di flessibilità posta dalle imprese soprattutto nel caso dei master, mentre hanno maggiori difficoltà con le altre tipologie di percorsi, ed in particolare per le Lauree. I dottorati infine, essendo percorsi individualizzati, possono contare su una massima flessibilità per incontrare le esigenze delle imprese ospitanti.

PERCORSO	PROGETTAZIONE PARTECIPATA	FLESSIBILITÀ DELLA DIDATTICA
ITS	Alta	Media
Master	Alta	Media
Laurea	Bassa	Bassa
Dottorato	Media	Alta
Ricerca	Bassa	Alta

La tabella sopra riportata riassume i giudizi espressi dal personale accademico in merito alla partecipazione alla progettazione e la flessibilità della didattica ed evidenzia il nesso di proporzionalità inversa tra grado di strutturazione dei percorsi formativi e intensità di personalizzazioni da parte dell'impresa: in percorsi molto strutturati come i corsi di laurea l'impresa interviene meno nella progettazione della didattica così come poco si riesce ad intervenire nella flessibilità del percorso. Per inver-

so in percorsi più flessibili come i master, l'impresa può definire i contenuti degli argomenti trattati e richiedere un'organizzazione della didattica che rispetti i propri ritmi produttivi.

Nel caso dei percorsi di apprendistato per attività di ricerca i referenti degli atenei intervistati hanno concordato che su questo percorso sia necessario ripensare al ruolo degli atenei prevedendone una funzione più attiva.

L'apprendistato in ricerca tende infatti ad essere poco strutturato al punto che sono le stesse università a richiedere una maggiore partecipazione per garantire la qualità del progetto formativo. Esigenza che la Regione Piemonte ha recepito con la Deliberazione della Giunta regionale n. 8-2309 del 20/11/2020 che ha aggiornato la "Disciplina degli standard formativi, criteri generali per la realizzazione dei percorsi e aspetti contrattuali" dell'apprendistato e che, tra le altre novità, ha introdotto come elementi qualitativi nell'apprendistato per attività di ricerca, la co-progettazione e il tutoraggio formativo dell'Ateneo o dell'Ente di ricerca.

Il percorso di dottorato di ricerca, infine, consente un più equilibrato esercizio dei distinti ruoli formativi tra Ateneo e impresa; infatti, se nella progettazione didattica e nella scelta delle specifiche attività formative l'impresa non riesce ad incidere in maniera forte, per effetto della stringente definizione dei programmi, così come nel percorso di selezione, che viene gestito attraverso un bando pubblico dell'Università, l'organizzazione della didattica dei dottorati consente elevata flessibilità.

Rispetto agli studenti dei master, i dottorandi hanno molti meno vincoli sia sul versante della didattica, sia per quanto attiene all'organizzazione del lavoro, e di norma, anche le imprese tendono a collocarli non all'interno dei processi ordinari, ma in settori e progetti più innovativi, la cui risultanza ha effetti nel medio lungo periodo.

“Una parte dei corsi viene predisposta dalla scuola di Dottorato in maniera coerente al normale percorso di dottorato mentre una parte del percorso viene scelta dall'impresa in raccordo con il tutor accademico. Allo studente viene comunque lasciata ampia possibilità di movimento tra impresa e laboratorio dell'università, in cui il dottorando spende molta parte del suo percorso formativo”

## 2.3 Gestione dell'attività formativa e analisi della figura del coordinatore scientifico e del tutor aziendale



La gestione dell'attività formativa prevede impegni differenti a seconda della tipologia di formazione erogata. Tutti gli interventi prevedono, come visto precedentemente, una partecipazione delle imprese che riescono ad entrare nel merito delle singole problematiche organizzative, cercando di far collimare le esigenze proprie con le regole previste dalla normale costruzione dei percorsi normativi.

**“La Regione da questo punto di vista è venuta incontro alle problematiche di carattere organizzativo e pratico, per snellire il più possibile i blocchi di natura burocratica, nonché per facilitare il rispetto delle scadenze che spesso non erano allineate con le esigenze del progetto”**

La calendarizzazione della formazione è sicuramente uno degli aspetti sul quale è più intenso il confronto tra mondo produttivo e mondo accademico.

Nel corso della sperimentazione dei primi percorsi in apprendistato sono state progressivamente conciliate le diverse posizioni in gioco, tra studenti, atenei e imprese, definendo calendari flessibili, capaci di alternare momenti di aula più intensi a momenti dedicati all'attività lavorativa, cercando di evitare quelle dinamiche, frequenti nei percorsi formativi work-based, per cui il neo-assunto deve gestire il doppio status di studente e lavoratore, con evidenti conseguenze sul versante motivazionale e dello stress psico-fisico.

Progressivamente anche le imprese hanno rivalutato l'importanza delle fasi di formazione presso l'ateneo, cercando comunque di salvaguardare la presenza lavorativa dello studente nel corso della settimana (di norma lasciandolo in impresa per almeno 3 giorni la settimana), evitando periodi formativi full-time.

Come si è già sottolineato, il percorso di dottorato di ricerca appare differente anche sotto questo profilo; il dottorando ha una gestione del tempo più libera, in quanto gli viene riconosciuto lo status del ricercatore. Ha quindi la possibilità di passare con flessibilità tra il laboratorio dell'università e quello aziendale. È proprio grazie a questo che la pianificazione dei suoi impegni formativi è più semplice e più regolabile in funzione dei propri compiti lavorativi.

Fondamentale in tutti i percorsi è il ruolo esercitato dal tutor aziendale, in relazione con il suo omologo referente accademico (coordinatore scientifico), che ha il compito di risolvere le problematiche incontrate e giungere ad una soluzione organizzativa che consenta il superamento delle difficoltà in maniera rapida ed efficace.

**“La collaborazione tra apprendisti e tutor aziendali è un punto di forza dei percorsi formativi, perché consente il superamento delle difficoltà e fornisce un punto di riferimento aziendale all'apprendista anche laddove ci siano problemi di organizzazione didattica o lavorativa.**

**In molti casi il tutor è lo stesso responsabile diretto dell'apprendista in impresa, in altri casi è un manager, che deve curare la sua crescita, senza averne una diretta dipendenza nel lavoro quotidiano”**

## 2.4 Grado di soddisfazione e criticità sollevate

In via generale il mondo accademico considera l'apprendistato di alta formazione e ricerca una grande opportunità sia per la domanda sia per l'offerta di lavoro.

E a riscontro di quanto sostenuto dagli atenei, le imprese dimostrano la propria soddisfazione nell'uso del dispositivo, ripetendo i percorsi in apprendistato nel corso degli anni, anche grazie al coinvolgimento di grandi imprese coinvolte nella realizzazione dei master.

**“I percorsi formativi in apprendistato sono un sistema win-win, in cui di fatto vince l'impresa aderente, che si trova un ragazzo formato per le sue esigenze, l'Università che attira studenti di qualità e il ragazzo che trova rapidamente collocazione nel mondo del lavoro”**

L'attività formativa è anche occasione privilegiata di confronto tra imprese e mondo accademico. Consente infatti ai manager di rientrare, magari dopo tanti anni, in un contesto accademico e ripensare ai processi produttivi e ai servizi, attivando un percorso di apprendimento e trasferimento reciproco di know-how, tra impresa e università.

**“Questi progetti formativi hanno la capacità di fare risonanza con il territorio perché riescono a portare le tematiche trattate fuori dalle aule delle università e dai laboratori”**

Anche le università acquisiscono competenze su approcci innovativi ed entrano in contatto con materie ed argomenti pratici, che possono divenire anche oggetto di insegnamento nel percorso di studi ordinario.

Le criticità riscontrate sono relative al persistere di problemi legati agli adempimenti burocratici e a sistemi informativi, che spesso non riescono ad essere strumenti di aiuto nel lavoro quotidiano.

L'informatizzazione può essere un buon suggerimento per superare elementi di burocrazia che rendono più difficile la rendicontazione, come per esempio superare la tradizionale modalità del foglio firme per segnare le presenze degli studenti.

La selezione di allievi di altissima preparazione porta una grande mobilità in uscita dalle imprese. A distanza di alcuni anni sono diversi gli ex-masteristi che hanno cambiato lavoro. Lo stesso percorso formativo fatto, unito al percorso universitario rende questi lavoratori estremamente appetibili sul mercato del lavoro, per cui se non si sentono soddisfatti all'interno dell'azienda preferiscono uscire e soddisfare le proprie aspettative al di fuori.

**“I soggetti troppo brillanti e molto ambiziosi devono avere all'interno dell'impresa un giusto percorso di crescita e di carriera. In caso contrario è facile che possano scegliere imprese diverse che offrono migliori opportunità”**



### 3. IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE

Dopo aver analizzato il punto di vista delle istituzioni formative, nella fase 3 della ricerca si è passati all'analisi dei riscontri delle imprese coinvolte nei percorsi di apprendistato.

Anche in questo caso sono state realizzate interviste ad un campione di imprese che negli ultimi due anni hanno assunto apprendisti in Piemonte.

Si è ritenuto opportuno individuare, in collaborazione con la Regione Piemonte, imprese di diversa dimensione (grandi, medie e piccole), appartenenti a differenti settori produttivi e collocate in zone diverse del territorio, al fine di rilevare i diversi punti di vista nel merito delle esperienze di apprendistato gestite.

Si allega qui sotto la traccia di questionario utilizzato.

# QUESTIONARIO APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE E RICERCA

## CONOSCENZA CONTRATTO DI APPRENDISTATO

1. La sua impresa aveva già usato l'apprendistato (professionalizzante o di altre tipologie)?
2. Qual era il grado di conoscenza dell'apprendistato di alta formazione e ricerca all'interno della sua impresa? Avete usufruito di servizi di assistenza /supporto sugli aspetti contrattualistici?
3. Perché avete scelto di assumere in apprendistato (rispetto ad altre forme contrattuali, l'assunzione è stata dettata da necessità contingenti o dall'analisi costi-benefici, dalla possibilità di formare una forza lavoro "su misura", il minor costo del lavoro, il rendimento dell'apprendista e il ringiovanimento dell'impresa, ...)?

## SELEZIONE DEI PARTECIPANTI AL PERCORSO

4. Come siete entrati in contatto con gli atenei?
5. Quali sono state le modalità e i criteri di selezione degli studenti?
6. La possibilità di formarli in apprendistato vi ha spinto a ricercare profili con un livello di istruzione più elevato rispetto alle figure che normalmente assumete?
7. Come hanno influito i vincoli posti dai finanziamenti FESR? Sono emerse difficoltà nella gestione degli aspetti burocratici legati ai progetti di ricerca?

## TUTOR E DOCENTI

8. Quali sono le caratteristiche tenute in considerazione per scegliere il tutor aziendale? I soggetti designati sono soddisfatti di questo ruolo?
9. Il tutor riceve una formazione specifica per svolgere questo ruolo?
10. Quali sono state le modalità di raccordo tra tutor accademico e tutor aziendale?
11. Avete potuto beneficiare di fondi pubblici, o privati, per la copertura, anche parziale, dei costi del tutor aziendale per le ore di tutoraggio?
12. La gestione dei tempi di lavoro e di tutoraggio del tutor aziendale è stata fonte di criticità?

## PROGETTAZIONE E DIDATTICA

13. Quanto e in che modo l'impresa ha partecipato alla progettazione dei percorsi formativi?
14. Il calendario didattico delle attività formative è stato definito congiuntamente con l'Università?
15. La gestione dei tempi di formazione e di lavoro dell'apprendista è stata fonte di problemi o criticità?
16. Le competenze apprese durante il periodo di formazione in aula sono state utili nello svolgimento del lavoro in impresa? Come si intreccia la formazione universitaria con la formazione in impresa?
17. Come è stata effettuata la valutazione della formazione svolta presso la vostra impresa?



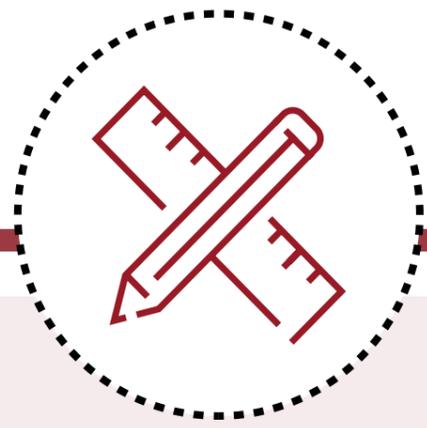
## VALUTAZIONE GENERALE

18. Che valutazione darebbe ai docenti dell'università e della loro capacità di interpretare le esigenze delle imprese?
19. Quanti apprendisti in % rimangono in impresa a distanza di un anno?
20. Quanto è utile la formazione universitaria per la costruzione del profilo professionale che serve all'impresa?
21. L'inserimento di personale formato tramite un apprendistato di terzo livello rende più competitiva l'impresa? Favorisce processi di innovazione?
22. Consiglierebbe l'apprendistato come percorso di inserimento lavorativo e formazione in impresa a un giovane?
23. In che misura ritiene che le caratteristiche specifiche di un profilo professionale favoriscano, o al contrario, ostacolino, l'utilizzo dell'apprendistato? Ci sono profili professionali che si adattano meglio ad essere formati con questa tipologia contrattuale?
24. Ritenete che formare apprendisti di alta formazione e ricerca possa portare l'impresa ad una migliore reputazione e all'assunzione di responsabilità sociale?
25. Quali ritiene siano gli aspetti su cui è necessario intervenire per migliorare ulteriormente l'apprendistato come strumento di inserimento in impresa?

26. Qual è il bilancio dei vantaggi/svantaggi dell'assunzione in apprendistato confrontata con altre forme contrattuali?

27. Da quali fattori dipende il grado di successo di un percorso in apprendistato (elencare in ordine di rilevanza... fattori organizzativi interni all'impresa, ruolo giocato dall'università, profilo del candidato, ...)?

?!A>>



### 3.1 Conoscenza dell'Apprendistato e motivazioni per il suo utilizzo

Le interviste sono state somministrate ai responsabili delle risorse umane delle imprese coinvolte, e in alcuni casi ai referenti del progetto di ricerca in cui erano coinvolti oppure a specifiche figure inserite nella gestione dei percorsi di apprendistato di alta formazione.

In generale le imprese intervistate hanno dimostrato di conoscere molto bene la regolamentazione regionale dell'apprendistato di alta formazione e di ricorrere a questo strumento per individuare e formare risorse umane qualificate ad hoc, in tempi più rapidi e con minor costo aziendale. I giovani apprendisti formati dall'impresa in collaborazione con il mondo accademico si dimostrano infatti capaci di integrarsi rapidamente nei progetti e di seguirli con buon grado di autonomia e competenza.

**“Ci siamo avvicinati all'apprendistato per la prima volta dopo l'avvio dei progetti di ricerca finanziati con il POR FESR della Regione Piemonte.**

**È risultata una modalità molto apprezzata e dal 2016 abbiamo continuato ad attivarla in maniera abbastanza costante, sia in percorsi di Laurea, di master che di dottorato di ricerca”**

I primi contatti tra le imprese e il dispositivo dell'apprendistato sono avvenuti grazie ai suggerimenti dei dipartimenti con i quali ci sono progetti avviati in termini sia di ricerca, sia per altre specifiche attività.

Dopo una prima fase di autoapprendimento in cui la Regione Piemonte ha fornito assistenza e correzioni alle procedure burocratiche e al sistema informativo collegato, ogni impresa intervistata ha dichiarato di aver imparato a seguire le indicazioni previste dal dispositivo. Dopo una normale fase di adeguamento, il sistema sembra in questo momento utilizzato con più semplicità da parte delle imprese.

**“L'attivazione dell'apprendistato nasce da una stretta collaborazione tra i singoli docenti e le imprese con cui collaborano normalmente. Più passano gli anni e più lo strumento viene apprezzato, anche se inizialmente veniva considerato uno strumento poco conosciuto e molto complesso”**

L'apprendistato ha, dunque, rappresentato terreno d'incontro tra le esigenze accademiche, che devono accompagnare al mondo del

lavoro i propri studenti e quelle dell'impresa che necessita di figure sempre più qualificate, soprattutto con riferimento a settori come l'informatica o le nuove tecnologie, cui appartiene parte rilevante delle imprese presenti nel campione intervistato, come delle imprese che hanno attivato questa tipologia di contratti.

Le interviste hanno messo in luce, salvo pochissimi casi, un'esperienza di lavoro consolidata tra imprese e mondo accademico e la conoscenza approfondita dell'organizzazione interna ai dipartimenti o delle figure di riferimento con le quali stringere sinergie ai fini dell'attivazione dei percorsi di apprendistato di alta formazione.

Quasi tutte le imprese hanno ammesso di essere state stimolate a formare con successo molte giovani risorse, in quanto spinte dalle agevolazioni e dai vantaggi previsti dal contratto di apprendistato e dal sostegno pubblico previsto per i costi della formazione.

**“Sarebbe molto difficile per una impresa sostenere direttamente i costi per la formazione qualificata di una nuova risorsa, ecco perché il dispositivo dell'apprendistato di alta formazione è stato per noi di grande importanza e ha cambiato la nostra metodologia di selezione. Lo utilizziamo da quando la Regione lo ha reso disponibile, senza soluzione di continuità”**

Nel tempo le imprese hanno dovuto sviluppare anche una vera e propria strategia di comunicazione del dispositivo verso gli studenti/lavoratori, superando alcuni luoghi comuni molto diffusi e una generalizzata ignoranza nei confronti dell'apprendistato.

Molte imprese denunciano infatti la bassa conoscenza dello strumento da parte degli stessi laureati, che spesso considerano l'apprendistato come un contratto di Serie B, meno stabile e con

meno garanzie di un contratto ordinario a tempo indeterminato; questa frequente valutazione determina una delle principali cause di resistenza alla sua diffusione. L'apprendistato, seppur finalizzato al conseguimento di un titolo terziario di alta specializzazione, fatica ad essere scelto soprattutto dai giovani già in possesso di titoli spendibili sul mercato del lavoro.

**“Abbiamo sempre presentato l'apprendistato come un contratto a tempo indeterminato, ma con un obiettivo forte di formazione, legato ad un importante percorso formativo. Nei giovani si deve lavorare culturalmente, perché alcune imprese lo hanno usato strumentalmente e in maniera scorretta, rovinandone ulteriormente l'immagine”**

I referenti aziendali intervistati sottolineano quanto l'apprendistato, una volta avviato, sia efficace per fidelizzare i giovani e trattenerli in impresa, in quanto la componente formativa soddisfa esigenze che nella scala valoriale dei neo-occupati pesa spesso di più di altre opportunità di lavoro maggiormente remunerative e quindi ha un peso importante nella retention degli apprendisti.

**“Uno strumento che consente di far rimanere in impresa i ragazzi che sono stati inseriti”**

**“Tutti i neolaureati sono sempre molto interessati al continuum learning. Continuare ad apprendere in azienda è uno strumento molto utile nella contrattazione per la stabilizzazione dei neoassunti”**

### 3.2 Modalità di selezione degli apprendisti

Le imprese hanno dichiarato che la collaborazione coi dipartimenti universitari ha facilitato la selezione di candidati idonei alle attività lavorative proposte.

Sono le imprese che manifestano una richiesta di inserimento di apprendisti direttamente ai Dipartimenti delle Università coinvolte; viene prima definito un profilo ed emanato un bando di selezione. Quindi l'università effettua una prima scrematura e i nominativi dei candidati selezionati per i percorsi di studio vengono proposti alle imprese, che invita ad un colloquio conoscitivo con i capi progetto i profili ritenuti idonei. Segue l'attenta valutazione delle competenze e della motivazione (la motivazione dei candidati è, infatti, fattore prioritario per le imprese ai fini della buona riuscita dell'esperienza di apprendistato) a formarsi per un determinato settore produttivo e per una specifica area di lavoro.

Nel caso dei Master, la fattispecie più utilizzata dalle imprese e più diffusa in Piemonte, in ultima istanza è quindi l'impresa che, attraverso un processo di selezione sostanzialmente ordinario, individua i candidati idonei e forma la classe. Per le grandi imprese, la selezione comporta spesso l'esclusione di numerosi candidati eccedenti i posti a disposizione.

**“Come piccola impresa, troviamo un ottimo strumento quello dell'apprendistato di alta formazione; la Regione ha agevolato il nostro lavoro di selezione di personale qualificato e giovane, perché riduce i nostri costi interni per la formazione e ci collega al mondo dell'Università. Riteniamo che entrambe le cose sarebbero state per noi molto più complesse senza questo tipo di dispositivo”**

### 3.3 Rapporto con l'istituzione formativa e gestione della formazione interna

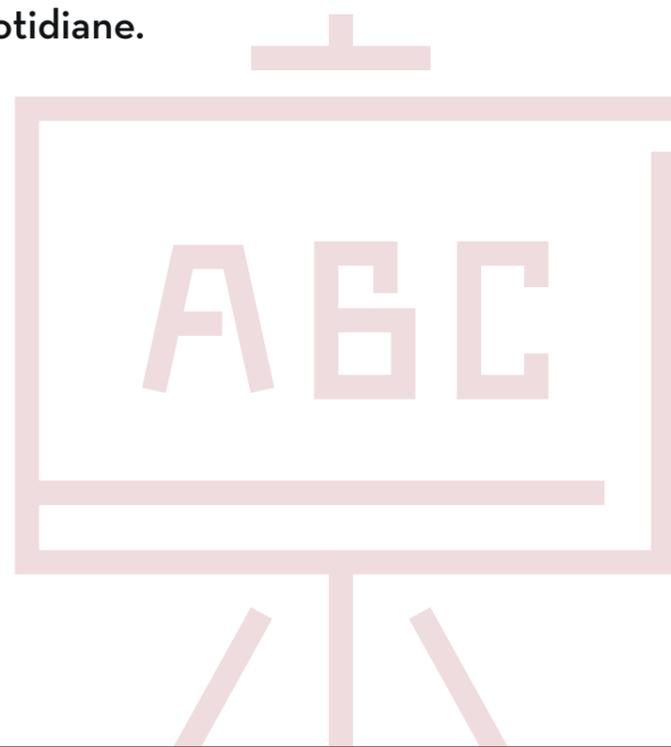
Guardando alla questione della progettazione didattica, quasi la totalità degli intervistati ha sottolineato come ci sia stata per l'impresa la possibilità di costruire, insieme ai dipartimenti, i processi e i moduli formativi in vista di una maggiore e più proficua collocazione dell'apprendista all'interno dell'impresa ospitante. La collaborazione consolidata tra il mondo delle imprese e quello accademico ha permesso di trovare nella realtà dei fatti un buon equilibrio, non sempre facilmente ottenibile, tra formazione in aula e formazione on the job, tale da garantire al contempo un buon percorso di apprendimento per il candidato e senza privare l'impresa del suo apporto di lavoratore/apprendista. La formazione interna è generalmente legata ad un fare specifico dell'apprendista, che entra subito nel vivo dei progetti per il quale è stata pensata la sua assunzione.



**“L'apprendistato di alta formazione, proprio perché alterna fasi di formazione in aula e di formazione on the job in continuo dialogo con il mondo accademico, consente al capo progetto di inserire da subito e con profitto quasi immediato, il giovane apprendista nelle dinamiche lavorative per le quali è stato scelto”**

L'adeguamento del percorso formativo alle esigenze delle imprese è passato per varie fasi. La prima data dall'alternanza di periodi di formazione full time con altri di presenza solo in impresa. La seconda da alternanza anche all'interno dello stesso giorno, spezzando l'attività tra aula e lavoro. Infine, dopo le prime sperimentazioni si è arrivati ad un più coerente scambio di momenti, lasciando all'aula uno spazio ridotto durante la settimana, con una o due giornate piene, contro le rimanenti che vengono dedicate all'attività in impresa.

Questo ha consentito di migliorare i percorsi di apprendimento, senza comportare troppe interruzioni che privavano l'apprendista dell'attività quotidiana in impresa, facendolo ricadere nella dinamica di studente, in maniera spesso controproducente al suo ingresso in impresa. D'altra parte, questo ha consentito di contenere le resistenze dei referenti aziendali e di venire incontro alle esigenze lavorative quotidiane.



?!A>>



### 3.4 Organizzazione interna e analisi del ruolo del tutor aziendale

L'efficace interazione tra tutor di impresa e tutor accademico viene riconosciuta unanimemente come un fattore chiave per il successo del percorso in apprendistato. Il tutor accademico, infatti, si pone in ascolto non solo dell'apprendista, ma anche del tutor di impresa e accompagna i processi formativi per curarli alle esigenze dell'impresa. Viene scelto nella totalità dei casi, alla luce della sua esperienza, competenza e per particolari qualità di empatia e di trasmissione del sapere; ha il compito di accompagnare e monitorare il percorso del giovane apprendista, garantendogli la partecipazione ad un'esperienza di lavoro positiva e il suo coinvolgimento nel team di progetto.

**“Il tutor aziendale è una figura chiave: il suo essere vicino all'apprendista, la sua conoscenza del processo di apprendistato di alta formazione e la sua capacità di dialogare con il mondo accademico è un volano formidabile per la buona riuscita dell'esperienza formativa sia dal punto di vista dell'apprendista, sia dal punto di vista della impresa”**

Il dialogo tra i due tutor ha consentito nella totalità dei casi che i processi di apprendimento in impresa e in aula risultassero coerenti e facilitati per l'apprendista, sostenendolo nel complesso processo di integrazione ed equilibrio tra le istanze differenti e spesso contrastanti dei due ambienti formativi.

“

“Il dialogo costante e la collaborazione continua tra tutor di impresa e tutor universitario è un elemento imprescindibile per garantire all'impresa e al giovane apprendista, il successo formativo sperato e atteso. Entrambe le figure mediano, infatti, le richieste provenienti da entrambe le realtà e facilitano i processi di apprendimento”



### 3.5 Grado di soddisfazione e criticità sollevate

Le imprese hanno risposto tutte concordemente, di non aver incontrato criticità particolari durante i percorsi di inserimento in apprendistato. Le difficoltà di ordine burocratico-amministrativo che hanno rallentato i processi di inserimento delle prime sperimentazioni di apprendistato, unitamente a qualche attrito nei processi di conciliazione studio-lavoro, sono state superate negli anni, dall'ascolto delle esigenze delle parti e dall'azione della Regione Piemonte.

**“Riteniamo che l'apprendistato sia uno strumento molto utile per la nostra impresa: ci consente di reperire prima e meglio le risorse necessarie al nostro lavoro di progettazione informatica; sostiene i nostri costi a livello di formazione, ci mette in dialogo costante con il mondo accademico”**

La totalità delle imprese intervistate ha sottolineato come, dal loro punto di vista, sarebbe quasi impossibile individuare e selezionare nuove risorse umane senza questo prezioso strumento, poiché le qualifiche richieste non sono “disponibili” sul mercato del lavoro e vanno dunque costruite con una collaborazione costante e crescente con il mondo universitario; tale collaborazione è possibile solo grazie all'apprendistato di alta formazione, che permette alle imprese di stringere alleanze formative con i dipartimenti, di formare anche internamente il proprio candidato e di ottimizzare le sue capacità di base. Tutto questo abbattendo i costi di formazione, che altrimenti sarebbero insostenibili, soprattutto per le piccole e medie imprese che sono tuttavia, quelle che ogni anno assumono, in proporzione, il numero più alto di apprendisti.

**“Assumiamo da anni apprendisti in alta formazione e siamo molto soddisfatti del lavoro che la nostra impresa ha realizzato con il mondo accademico; le nostre istanze riescono ad arrivare direttamente ai direttori di dipartimento che ascoltano le nostre richieste prima di progettare la formazione universitaria. Questo è per noi un grande vantaggio”**

Le imprese rilevano che ci possono essere anche miglioramenti sul versante dell'eliminazione della sovrastruttura burocratica che regola l'apprendistato e le sue modalità di gestione.

Le tempistiche sono spesso vincolanti, soprattutto laddove si vuole partecipare anche ad un progetto di ricerca FESR e per una piccola impresa può essere davvero difficile sostenere il lento percorso di inserimento che questa forma di contratto prevede.

Oltre a queste difficoltà alcune imprese sottolineano che:

**“È necessario cambiare nome all'apprendistato e fare ancora un intenso lavoro di comunicazione, soprattutto verso i ragazzi. Bisogna lavorare per fornire un'immagine di alto profilo a questo contratto che ricorda ancora e troppo gli inserimenti di manovali nelle botteghe artigiane”**

## 4. IL PUNTO DI VISTA DEGLI APPRENDISTI

### 4.1 Premessa



All'interno della Fase III della ricerca si sono coinvolti anche i destinatari ultimi di questa politica, ovvero gli apprendisti. Si riportano, di seguito, le principali evidenze emerse dall'indagine condotta presso alcuni partecipanti selezionati nei percorsi formativi realizzati nell'ambito del sistema regionale di apprendistato di alta formazione e ricerca, con lo scopo di rilevare il loro punto di vista su alcuni elementi in relazione alla realizzazione dei percorsi e ai loro esiti.

A questo fine, sono stati attivati due filoni paralleli di indagine, che hanno previsto, rispettivamente:

I. la predisposizione e la somministrazione di un questionario on line - focalizzato su aspetti motivazionali e di contatto, modalità attuative generali e specifiche delle attività formative ed esiti, nonché sulla rilevazione della relativa soddisfazione - a circa 300 partecipanti ai percorsi di Master attivati dall'Università di Torino e dal Politecnico di Torino nel periodo 2016-2019;

II. la predisposizione e la somministrazione di un'intervista semi-strutturata a un gruppo ristretto di apprendisti coinvolti in percorsi finalizzati al conseguimento di Dottorati di ricerca, Lauree e Attività di ricerca, individuato sulla base di criteri tali da assicurare la necessaria rappresentatività in termini di percorso, aree territoriali e Atenei coinvolti. L'intervista era focalizzata, nello specifico, ad indagare i seguenti aspetti:

- ✓ approccio, motivazioni, selezione e conoscenza del contratto di apprendistato;
- ✓ progettazione e realizzazione del percorso (aspetti organizzativi, grado di raccordo tra i soggetti coinvolti, formazione in impresa...);
- ✓ valutazione complessiva: esiti e prospettive.

**Di seguito, si riporta la traccia utilizzata.**

## AZIONE DI SISTEMA SU SISTEMA REGIONALE APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE E RICERCA APPRENDISTI/E

### APPROCCIO, MOTIVAZIONI, SELEZIONE E CONOSCENZA CONTRATTO DI APPRENDISTATO

1. Può raccontare in breve il Suo percorso formativo in Apprendistato (periodo, tema del percorso/progetto di ricerca, Impresa...)?
2. Quale era il Suo grado di conoscenza del contratto di apprendistato di AFR prima dell'assunzione (esperienza diretta in precedenti esperienze lavorative, esp. indiretta per esperienze di colleghi all'interno dell'impresa in cui lavora...)? Ritiene di essere stato adeguatamente informato e orientato dall'Ateneo?
3. Con quali modalità è stato selezionato dall'impresa presso la quale è stato assunto per svolgere il Suo percorso formativo in apprendistato?
4. Quali sono le motivazioni che l'hanno spinto ad aderire alla proposta dell'Impresa e dell'Ateneo?

### PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE PERCORSO

5. Quale è la Sua percezione del grado di collaborazione tra Ateneo e Impresa rispetto alla progettazione del Suo percorso formativo e alla definizione del calendario didattico?
6. Come valuta la Sua gestione dei tempi di formazione e di lavoro? Come valuta, dal punto di vista organizzativo, la gestione da parte dell'Ateneo e dell'Impresa? Sono emerse particolari criticità, a Suo parere?
7. Come valuta il supporto ricevuto dal coordinatore accademico? Come valuta il grado di raccordo con il tutor aziendale?

8. Come valuta il supporto ricevuto dal tutor aziendale? Come valuta il grado di raccordo con il tutor accademico?
9. Ritiene che le competenze apprese durante il periodo di formazione in aula siano state utili nello svolgimento del lavoro in impresa? Come si sono intersecate, nella Sua esperienza, la formazione universitaria e la formazione in impresa?
10. Come è stata effettuata la valutazione della formazione svolta presso l'Impresa (procedure e strumenti)?

### VALUTAZIONE COMPLESSIVA: ESITI E PROSPETTIVE

11. Quale è la Sua valutazione del percorso svolto in Apprendistato? Lo ritiene utile per il Suo percorso professionale attuale e futuro? Lo consiglierebbe ad altri coetanei?
12. Partendo dalla Sua esperienza, quali ritiene che siano i principali punti di forza e criticità di questa forma contrattuale per chi viene assunto? E per le imprese? Chi ne beneficia maggiormente, a suo parere? Quali sono i margini di miglioramento?
13. Rispetto alla Sua esperienza, ritiene che l'Apprendistato di AFR possa rappresentare un elemento di maggiore competitività (processi di innovazione) o a una migliore reputazione (responsabilità sociale) per le imprese che lo utilizzano? A quali condizioni, in particolare?
14. A suo giudizio, da quali fattori dipende il grado di successo di un percorso in apprendistato (elencare in ordine di rilevanza... fattori organizzativi interni all'impresa, ruolo giocato dall'università, profilo del candidato, ...)?

La trattazione che segue propone, secondo una struttura per macro-argomenti, che ricalca quella degli strumenti utilizzati e dei precedenti capitoli del presente documento, una sintesi di quanto emerso in relazione a ciascuno dei due filoni di indagine, con l'obiettivo di porre in evidenza i principali elementi rilevati, riportandoli, quando opportuno, a un'adeguata dimensione di generalità e alla specificità dei percorsi di riferimento dei rispondenti. Ciò nella consapevolezza che le tipologie di percorsi che compongono il sistema di apprendistato di alta formazione e ricerca regionale presentano differenze piuttosto significative - in termini di presupposti, modalità realizzative, obiettivi ed esiti - di cui occorre necessariamente tenere conto per una corretta lettura dei risultati.



## 4.2 L'indagine presso i partecipanti ai Master universitari di I e II Livello

### 4.2.1 Presupposti e metodologia

L'indagine di Customer Satisfaction, che ha coinvolto i partecipanti ai percorsi di Master di I e II livello, è stata progettata sulla base di un impianto metodologico e organizzativo collaudato e realizzata grazie a un'infrastruttura tecnologica che ha permesso l'utilizzo di tecniche e soluzioni operative, quali la comunicazione via e-mail e/o sms - a ogni destinatario di cui si avesse a disposizione un dato di contatto valido - di un invito a compilare un questionario, tramite un link diretto alla relativa pagina. Costituisce la fase IV della ricerca.

Sulla base di tale approccio, i passaggi operativi principali del processo di realizzazione dell'indagine sono stati i seguenti:

l'individuazione - quale popolazione di riferimento - dei partecipanti alle attività formative previste dai Master di I e II livelli realizzati sul territorio regionale nel periodo 2016-2020. La popolazione è risultata pari a 330 persone;

la definizione, di concerto con la Regione Piemonte, della struttura e dei contenuti del questionario e la realizzazione dello stesso in un formato tecnologicamente adatto alla soluzione di invio e di monitoraggio adottate;

la somministrazione, nel febbraio 2021, del questionario, che ha previsto la spedizione degli "inviti a compilare" contenenti un breve testo informativo e un link diretto alla pagina del questionario da compilare on-line con codice di accesso (token) unico e successivi solleciti via e-mail o via SMS, nonché un monitoraggio costante che ha permesso di verificare in tempo reale l'avanzamento della partecipazione complessiva.

L'elaborazione dei dati raccolti ha previsto due tappe principali.

La prima ha mirato a fornire una visione complessiva circa la soddisfazione dei partecipanti, attraverso modalità di analisi statistica e rappresentazione che consentissero di delineare un quadro di sintesi di immediata lettura e comprensione rispetto a:

- a. le principali caratteristiche socio-anagrafiche dei rispondenti;
- b. il livello di gradimento per le attività formative, sotto il profilo della valutazione generale e di quella di elementi più specifici quali la realizzazione, l'organizzazione e la logistica, l'agire degli operatori, nonché il punto di vista sui principali elementi di processo della realizzazione delle attività.

Tali elementi specifici sono stati, successivamente, ricondotti ad altrettante "dimensioni di soddisfazione" quali aggregati tematici da utilizzare come chiavi di lettura per l'analisi delle evidenze emerse, ovvero:

1. Qualità complessiva del percorso formativo;
2. Processo di erogazione del percorso formativo;
3. Professionalità del docente;
4. Accessibilità e comfort dei locali.

#### **4.2.2 Esiti. Elementi di processo e soddisfazione**

Il gruppo di rispondenti - pari al 24,5%, dei 330 contattati, quota che si mantiene simile nei tre Atenei piemontesi - risulta caratterizzato in prevalenza:

- ✓ da uomini (72% dei casi);
- ✓ giovani adulti, con una quota largamente maggioritaria nella fascia 25-29 anni (68%);
- ✓ prevalentemente italiani (95%) e, all'interno della componente

straniera, di provenienza extra-comunitaria.

Dal punto di vista della motivazione alla partecipazione, prevale largamente la ragione di un aumento delle possibilità di sbocco nel mondo del lavoro (più della metà dei rispondenti), seguita solo a distanza dall'interesse per la natura gli argomenti trattati. Questo risultato differenzia gli apprendisti dei master rispetto agli intervistati coinvolti nei percorsi di dottorato/laurea e attività di ricerca, tra i quali la motivazione al completamento del percorso formativo appare in generale prioritaria. Tale evidenza non sembra stupire, vista la natura in qualche modo "autoconclusiva" dei percorsi di master e i presupposti e le modalità di accesso e partecipazione, maggiormente mediati dalla presenza dell'impresa (oltre il 50% dei rispondenti è stato selezionato tramite il colloquio motivazionale presso l'impresa).

Sul versante della soddisfazione per i percorsi, la valutazione della qualità complessiva dell'esperienza formativa, evidenziata dall'ampiezza della "Area della soddisfazione" delimitata dalle scelte corrispondenti alle modalità "Molto soddisfatto/a" e "Soddisfatto/a" appare positiva, sia in termini di valutazione generale dell'esperienza formativa (75%, come mostra la Fig. 1), sia in termini di utilità percepita dell'azione formativa per il miglioramento delle proprie competenze in ambito professionale (Fig. 2).

FIG. 1 PARTECIPANTI AL CORSO DI MASTER. SODDISFAZIONE COMPLESSIVA.

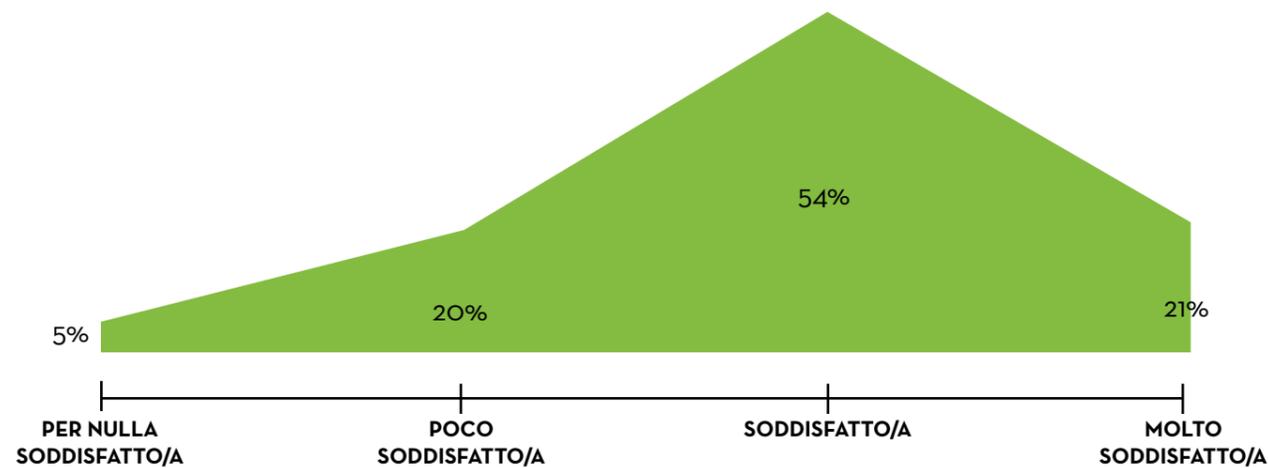
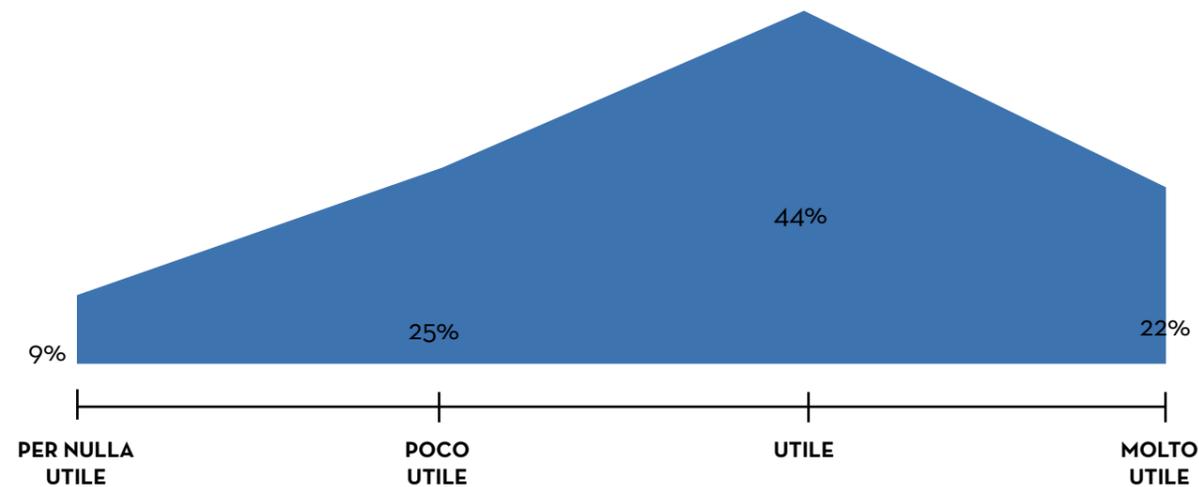


FIG. 2 QUANTO È STATO UTILE IL MASTER PER IL SUO FUTURO PROFESSIONALE?



<sup>5</sup>La soddisfazione è stata rappresentata, sul questionario, tramite una scala di valutazione qualitativa a 4 livelli (per nulla soddisfatto/a, poco soddisfatto/a, soddisfatto/a, molto soddisfatto/a).

Rispetto a un'esperienza nel complesso positiva, le indicazioni fornite direttamente dai rispondenti (le cosiddette risposte aperte), nel merito degli aspetti ritenuti punti di forza dell'esperienza, forniscono utili elementi di carattere qualitativo su quello che può avere maggiormente inciso sul giudizio positivo riportato. Si tratta, ad esempio di elementi organizzativi quali il Coordinamento Ateneo-Imprese-Regione e il Coinvolgimento delle imprese o di contenuto, come La varietà di argomenti trattati, sino a quello che si potrebbe definire come fattore umano, legato dunque alla qualità percepita delle persone incontrate nel corso dell'esperienza - docenti, in primis, ma anche le figure di carattere organizzativo - in termini di professionalità, competenza, disponibilità, chiarezza.

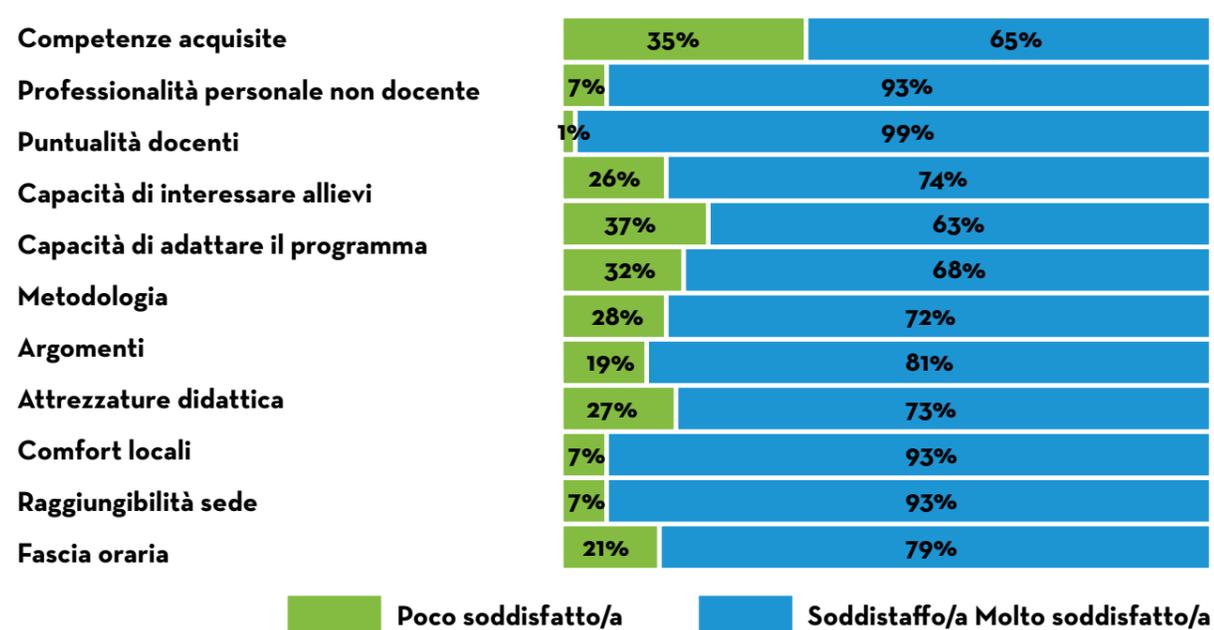
**“Ho trovato molto interessanti le materie gestite di concerto da più docenti che hanno dato il loro contributo”**

Tali osservazioni rimandano, nel complesso, agli elementi più specifici dell'esperienza di master - la realizzazione, l'organizzazione e la logistica, l'agire degli operatori e, più, in generale, al processo di realizzazione delle attività - riguardanti tanto la formazione svolta presso l'Ateneo, quanto le azioni formative svolte presso l'impresa. Sul primo versante, nel quale i rispondenti hanno preso parte alle attività formative per oltre l'80% in presenza - come mostra la figura che segue, che dà conto della soddisfazione rilevata per alcuni degli item relativi alle dimensioni specifiche sopra richiamate - tornano gli elementi già evidenziati nei commenti liberi circa l'importanza, di segno positivo, della professionalità del personale docente e non (che fa registrare i livelli di soddisfazione più elevati), di aspetti di carattere organizzativo (sede, orari, attrezzature e organizzazione complessiva) e, seppur meno accentuati, dei contenuti, in termini di

metodologia, argomenti e competenze acquisite.

Riguardo agli aspetti di possibile miglioramento, si fa invece riferimento in modo particolare ai contenuti del programma o ad elementi di carattere organizzativo, sotto il profilo della limitata percezione di supporto agli studenti o di coordinamento tra Ateneo e impresa, con riferimento specifico, ad esempio alle modalità di verifica e di valutazione.

**FIG. 3 FORMAZIONE PRESSO L'ATENEU\_ QUANTO È SODDISFATTO/A PER...**



Il ruolo di facilitatore del coordinatore rispetto alle problematiche organizzative e didattiche dell'apprendista, ha fatto sì che venga considerato una figura chiave, così come la figura del tutor aziendale, funzione chiave di guida e punto di riferimento in impresa, cruciale per il benessere dell'apprendista all'interno del percorso, viene valutata positivamente, in termini di soddisfazione, dai circa i tre quarti dei rispondenti, con un accento particolare sul suo ruolo

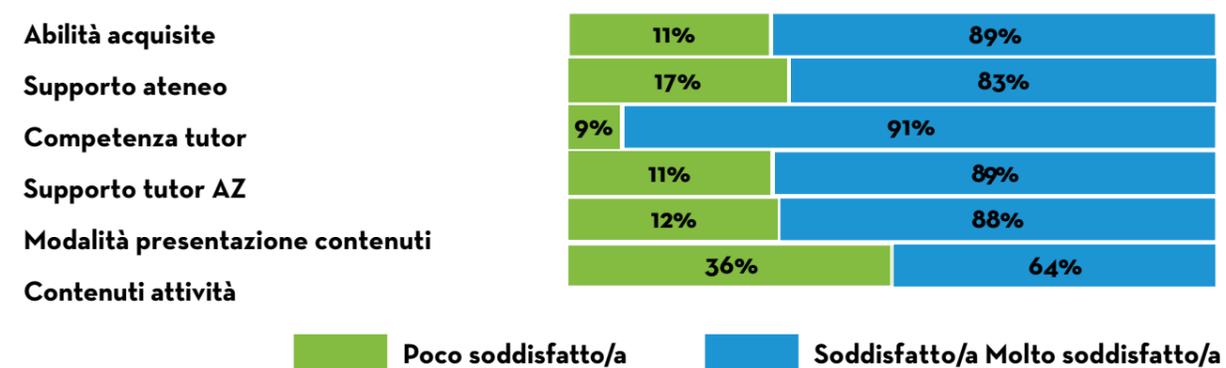
di collegamento e di ponte comunicativo tra l'apprendista e la realtà aziendale di riferimento.

Analogo livello di soddisfazione si evidenzia, infine, per le modalità di raccordo Ateneo-Impresa, rispetto alle quali, si osserva una valutazione positiva di oltre i due terzi dei rispondenti.

Tra le problematiche, numericamente limitate, evidenziate, si ritrovano situazioni di criticità tra imprese e ateneo in termini di dialogo o di coordinamento su specifici aspetti organizzativi delle attività formative o di interesse percepito rispetto al proprio percorso.

La figura che segue riporta quanto emerso rispetto alla valutazione dell'esperienza complessiva della formazione in impresa, in cui si denotano, oltre ad alcuni degli elementi già posti in evidenza - con un accento marcatamente positivo sul ruolo complessivo dell'Ateneo e del Tutor - anche valutazioni positive circa i contenuti delle attività formative e, più spiccatamente, sulle abilità acquisite.

**FIG. 4 FORMAZIONE IN IMPRESA\_ QUANTO È SODDISFATTO/A PER...**



### **4.3 L'indagine sui partecipanti ai percorsi di laurea, dottorato e attività di ricerca**

#### **4.3.1 La conoscenza del contratto di Apprendistato e le modalità di contatto**

La prima evidenza emersa - dalla totalità delle interviste effettuate, nonché dagli elementi più qualitativi all'interno dei questionari - circa l'approccio al contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca, riguarda la modalità casuale, si potrebbe dire fortuita, con cui i destinatari sono entrati in contatto con lo strumento, come si evidenzia da quanto dichiarato da alcuni rispondenti:

**“Non ero a conoscenza di questa tipologia di assunzione, che mi è stata proposta dall'impresa...Inizialmente non mi era nemmeno troppo chiaro in cosa consistesse il percorso, immaginavo che ci fossero agevolazioni a seguire il percorso di dottorato in qualità di studentessa lavoratrice. Ho accettato a prescindere dalle condizioni perché in ogni caso mi è sembrata un'opportunità utile per la mia carriera”**

**“Io e il mio professore di tesi non eravamo a conoscenza di questa possibilità di assunzione. È stata l'impresa a propormi il contratto di apprendistato [di alta formazione e ricerca] e a fornirmi tutte le informazioni a riguardo”**

La conoscenza pregressa dell'esistenza di questo tipo di contratto come strumento di ingresso nel mondo del lavoro e di qualificazione era per lo più limitata ad elementi di carattere generale e sovrapposta ad altre fattispecie di apprendistato (vedi apprendistato professionalizzante) o, molto più spesso, al tirocinio finalizzato alla redazione della tesi di laurea, come risulta da queste due dichiarazioni:

**“Conoscevo l'apprendistato professionalizzante e non quello di alta formazione e ricerca”**

**“Non ero a conoscenza di questo tipo di contratto...ma solo di quello professionalizzante. Non avevo ricevuto informazioni da parte dell'Ateneo su quest'opportunità lavorativa e nessuno dei miei compagni di corso ne era a conoscenza”**

La diffusione, negli Atenei, delle informazioni circa l'apprendistato e le connesse possibilità di collegamento con il mondo del lavoro sembra presentare ancora margini di incremento: la comunicazione sul tema sembra infatti avvenire prevalentemente attraverso canali meno istituzionalizzati/strutturati e più informali, in cui un ruolo fondamentale è giocato da alcuni soggetti - frequentemente, docenti/referenti - che rappresentano i vettori principali di informazione e sponsorizzazione delle potenzialità di questo strumento, sia all'interno delle strutture, sia presso le imprese che fanno parte del circuito esterno di riferimento degli Atenei.

**“Non conoscevo questa possibilità e nemmeno l'impresa; è stata una professoressa, molto esperta a riguardo, a darmi le informazioni”**

A tali docenti è attribuito, di fatto, l'onere di fungere da trait d'union tra le due anime dell'apprendistato (il mondo universitario e quello delle imprese), il cui grado di raccordo positivo rappresenta il presupposto e, nel contempo, la condizione per la buona riuscita dei percorsi.

La circolazione virtuosa di informazioni a vantaggio dei potenziali destinatari e di tutti gli altri soggetti coinvolti appare, nel disegno stesso dell'intervento, centrale, ma sembra non trovare adeguata strutturazione all'interno degli Atenei coinvolti, quanto meno secondo la percezione dei destinatari. Questi ultimi, peraltro,

mettono in evidenza l'importanza di promuovere la conoscenza di questo contratto, considerato un'opportunità importante per il futuro lavorativo, per cui informazioni e comunicazioni dovrebbero essere veicolate in modo più ampio sia dal personale docente, sia dagli uffici di Job Placement presenti negli Atenei, nonché nelle occasioni di orientamento al lavoro, come si denota in queste due testimonianze:

**“Da parte dei canali informativi (legati alle possibilità di lavoro) e dal job placement dovrebbe esserci maggiore informazione circa questa possibilità”**

**“Sarebbe utile che circolasse maggiore informazione a riguardo, anche da parte dell'Ateneo”**

In tali contesti, l'impegno dei singoli docenti, pur fondamentale come innesco, per alcuni casi risulta avere come effetto quello della percezione di una limitata proattività da parte degli Atenei per la diffusione dello strumento.

Un ruolo più attivo (e inatteso) sembrano aver avuto le imprese, frequentemente di grandi dimensioni, nel proporre a laureandi/dottorandi/ricercatori, un'assunzione con contratto di apprendistato come modalità più adatta e conveniente per tutte le parti coinvolte e ben disposte, attraverso propri uffici H&R, a espletare senza particolari difficoltà le formalità richieste:

**“È stata l'impresa ad informarmi della possibilità legate al percorso in apprendistato, a darmi le informazioni e a supportarmi nel percorso”**

Nei migliori casi recuperati, il ruolo attivo dell'impresa è stato il

risultato, a sua volta, della collaborazione con docenti già sensibilizzati, interni all'Ateneo e che, come è stato messo in evidenza dagli intervistati, hanno svolto il ruolo di coordinatori didattici. Laddove presenti, questi circoli virtuosi hanno avuto un effetto positivo sulla percezione della fluidità e della celerità dei meccanismi di assunzione e, successivamente, di definizione e realizzazione del percorso.

#### **4.3.2 La motivazione alla formazione e le modalità di selezione**

Posto il ruolo fondamentale, da un lato, del docente di tesi come tramite e, dall'altro, dell'impresa, un ruolo altrettanto importante riveste l'aspetto motivazionale legato alla scelta, da parte dei destinatari, di prendere parte ai percorsi formativi in apprendistato.

I ragionamenti sottesi alla scelta di aderire al percorso sono legati alle molteplici prospettive di crescita professionale e personale connesse alla peculiarità di questa fattispecie di contratto, la cui “doppia valenza” coniuga l'inserimento lavorativo con l'accrescimento delle competenze. Proprio quest'ultimo aspetto sembra prevalere come spinta motivazionale nei riscontri raccolti presso i rispondenti, da cui il contratto di apprendistato viene vissuto come un'opportunità di progredire e aggiornarsi contemporaneamente.

**“La proposta ha rappresentato un'opportunità per aggiornarmi/formarmi in Ateneo, nel contempo, approfondire e mettere in pratica le mie conoscenze in impresa”**

Si tratta di un valore aggiunto che si traduce, in una prospettiva di breve periodo, nell'interesse prioritario a proseguire e completare il proprio percorso formativo, tanto più all'interno di una struttura organizzativa di carattere imprenditoriale e che offre una prospettiva concreta di inserimento nel mondo del lavoro.

### 4.3.3 Raccordo tra formazione esterna, formazione interna e lavoro

La forte motivazione ha certamente aiutato gli apprendisti ad affrontare al meglio un percorso che ha richiesto un grande impegno da parte di tutti i soggetti coinvolti sotto il profilo organizzativo, didattico, relazionale e umano, al fine di creare le condizioni migliori per la sua realizzazione.

Gli apprendisti hanno, infatti, dovuto fronteggiare l'alternanza tra formazione e lavoro non sempre semplice dal punto di vista organizzativo e dei carichi di lavoro:

**“Ho avuto difficoltà nel conciliare i tempi di lavoro con la formazione accademica”**

Rispetto a quest'ultimo aspetto emerge una generalizzata (con particolare riferimento ai percorsi di dottorato) preoccupazione rispetto alla percezioni di una non sufficiente tenuta in conto, del carico di studio/ricerca/lavoro, connesso al doppio status di studente e lavoratore: si tratta di un insieme di attività che potrebbero prefigurarsi come un doppio lavoro - quanto richiesto normalmente a un dottorando (in termini di lezioni da seguire, esami da sostenere e articoli da scrivere) e le incombenze tipiche del lavoratore (orario lavorativo, scadenze e progetti da seguire) - le cui componenti vanno, peraltro, necessariamente armonizzate al fine di rispettare i vincoli e le scadenze su entrambi i versanti, come risulta dalle dichiarazioni qui sotto riportate.



**“La gestione dei tempi di formazione e di lavoro è la parte più critica e impegnativa del percorso. Non ci sono agevolazioni per chi frequenta il dottorato in qualità di lavoratore (pur nel quadro di un contratto lavorativo riconosciuto dall'Ateneo e ben definito)”**

**“Si tratta in pratica di due lavori full-time. Bisognerebbe tenere conto del fatto che il tempo a disposizione di un lavoratore-studente è molto diverso da quello di uno studente di dottorato classico”**

Gli altri attori coinvolti, vale a dire l'Ateneo (Coordinatore formativo) e l'impresa (soprattutto, il Tutor aziendale) hanno reso più agevoli o affrontabili per gli apprendisti percorsi tanto impegnativi?

Se le valutazioni circa il supporto della figura del coordinatore formativo dipendono fortemente dal grado di autonomia acquisita dal singolo apprendista - contatti e supervisione talvolta discontinua e “a distanza” non necessariamente vengono percepiti come elementi problematici - e dal tipo di percorso, lo stesso non si può affermare per la figura del tutor aziendale. Quest'ultima, emerge chiaramente e in maniera generalizzata dalle interviste, rappresenta una funzione chiave, riconosciuta come guida e punto di riferimento in impresa, come sottolineato da alcuni rispondenti:

**“In impresa sono stato accompagnato e ho potuto seguire diversi aspetti interessanti riguardanti il progetto di ricerca in affiancamento anche ad altri colleghi e/o con della formazione specifica...Sono stato fortemente sostenuto dal tutor aziendale”**

Il ruolo svolto dal tutor si è rivelato cruciale per il benessere dell'apprendista, secondo quanto affermato dai partecipanti ai corsi di dottorato e laurea svolgendo il suo ruolo con flessibilità e senso dell'opportunità. Mentre appare più sfumata, invece, la valutazione da parte dei partecipanti ai percorsi di master, che hanno evidenziato in alcuni casi situazioni di mancanza di interesse rispetto alle richieste del ruolo o problematiche di carattere organizzativo sollevate.

Quanto riferito dagli intervistati circa le modalità e i contenuti della formazione in impresa, tipico ambito di attività del tutor, rendono conto di margini di flessibilità molto ampi, che hanno portato, in taluni casi, all'organizzazione di momenti formativi secondo un calendario e una programmazione predefiniti o, in altri, all'attivazione di momenti di formazione on the job, anche secondo le esigenze via via emergenti in impresa come si denota dalle dichiarazioni raccolte da alcuni apprendisti.



**“Ho seguito la formazione in impresa (di tipo organizzativo-gestionale e con focus sui processi industriali), in modalità sia teorica, sia pratica. Gli argomenti sono stati definiti dal tutor aziendale in linea con le mie mansioni e il Dipartimento H&R ha collaborato per incardinare gli argomenti nel quadro del percorso formativo”**

Analogamente, le modalità di valutazione delle competenze acquisite in impresa risultano variegata: ad eccezione dei limitati casi in cui è effettuata una valutazione specifica all'interno della più generale valutazione del percorso di crescita del lavoratore - in cui si è utilizzato una sorta di “diario della formazione” - non si è fatto uso, nei casi oggetto di approfondimento, di strumenti dedicati.

La valutazione nel complesso appare positiva: Ateneo e impresa hanno per lo più mostrato buoni livelli di collaborazione nell'espletamento di tutte le pratiche amministrativo-burocratiche richieste per attivare il contratto/percorso, nel definire congiuntamente il percorso formativo e, in generale, nell'organizzazione delle attività, grazie alla volontà e all'impegno dei singoli soggetti:

**“Sono stata ben supportata in impresa ...in caso di criticità nella gestione del percorso viene trovata una soluzione in raccordo tra le figure del tutor aziendale e del coordinatore accademico”**

**“Sono stati organizzati meeting di aggiornamento e programmazione in comune tra coordinatrice accademica e tutor aziendale”**

Un buon grado di collaborazione, tuttavia, non sempre del tutto efficace, in particolare modo per creare una reale condivisione dei percorsi o, più spesso, per organizzare in modo coerente/efficiente la formazione rispetto alle esigenze dell'apprendista,

grande difficoltà nel gestire l'avanzamento di formazione esterna e formazione interna all'impresa, come hanno sottolineato alcuni rispondenti.

**“Ho ricevuto un buon supporto sia dal coordinatore accademico, sia dal tutor aziendale anche se non vi è stato particolare raccordo tra le due figure per lo svolgimento del mio percorso di ricerca”**

**“Impresa e Ateneo hanno collaborato nell'individuazione del progetto di ricerca più affine agli interessi di entrambi...In seguito, la collaborazione si è un po' persa e i percorsi in impresa e in università hanno proseguito in parallelo”**

**“Il verificarsi della pandemia, che ha comportato lo svolgimento in modalità online di tutte le attività formative, in realtà mi ha permesso di seguire più agevolmente i corsi e conciliarli meglio con i tempi lavorativi. Diversamente, avrei avuto difficoltà nel poter seguire la formazione accademica e gli impegni collegati... in parallelo rispetto agli impegni aziendali”**

#### **4.3.4 Grado di soddisfazione e criticità**

In conclusione, i protagonisti possono affermare di esserne soddisfatti? Nel bilanciamento tra investimento e risultato ottenuto, quale aspetto ha un peso maggiore e per chi?

La forte motivazione iniziale ha certamente aiutato ciascuno degli apprendisti a iniziare e affrontare al meglio il proprio percorso - professionale, formativo e umano - in tutte le sue complessità, cercando di fare sì che tutti gli elementi combaciassero, anche grazie al supporto delle proprie figure di riferimento.

Si delinea, infatti, un quadro di generalizzata e sostanziale soddisfazione per il percorso intrapreso, per ragioni in parte



differenti, ma riconducono per lo più alle possibilità date dalla doppia natura del contratto, che inducono talvolta ad affermare che **“Un percorso positivo perché permette di formarsi essendo già inseriti in un contesto aziendale”**

**“Il percorso è un'opportunità che fa curriculum”**

**“Permette di lavorare su diversi fronti e di vedere diversi aspetti sulla stessa tematica”**

**“Per quanto impegnativa, l'esperienza si è rivelata assolutamente positiva e utile per la mia carriera”**

Per altri versi, tra i punti di forza si evidenziano, oltre all'utilità del percorso per la carriera lavorativa, l'opportunità di vedere l'applicazione di quanto studiato a livello teorico e di apprendere attraverso l'esperienza lavorativa:

**“Si tratta di un percorso che permette di crescere, studiare e imparare in Università (rimanendo così sempre aggiornati) avendo**

**L'opportunità di mettere in pratica in impresa e di apprendere aspetti pratici legati alla ricerca"**

**"Continuare a lavorare e allo stesso tempo di proseguire, specializzando ulteriormente, gli studi"**

Quanto agli aspetti di potenziale miglioramento, in parte già richiamati, gli elementi maggiormente evidenziati sono riconducibili a:

I. la percezione di una limitata diffusione di informazioni sul contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca come opportunità lavorativa all'interno degli Atenei, che permetterebbe agli studenti al termine del percorso di studi accademici o in procinto di conseguire il titolo, di compiere scelte più consapevoli e più utili dal punto di vista delle possibilità di inserimento lavorativo (mentre ben più diffuse sono le possibilità offerte dal tirocinio);

II. le tempistiche di attivazione del contratto che, senza una stretta collaborazione tra Ateneo e impresa, rischiano di ritardare l'avvio dello stesso e, quindi, del percorso, con potenziali ripercussioni sui tempi di conseguimento dei titoli;

III. sul fronte specifico dei percorsi di apprendistato per il conseguimento di un dottorato, alcuni elementi di carattere organizzativo, con particolare riferimento alla non sufficiente tenuta in conto della mole di impegno richiesto all'apprendista dall'impresa e dall'ateneo e, per questo, percepiti come critici dai rispondenti.

I differenti interessi degli attori coinvolti ritornano come elementi centrali anche nei ragionamenti fatti su vantaggi e opportunità di questo strumento. Tutti gli intervistati ritengono che questa tipologia di contratto possa arrecare numerosi vantaggi per tutti gli attori coinvolti:

✓ per gli apprendisti, che imparano lavorando

✓ per gli Atenei, che rafforzano il proprio legame con il tessuto produttivo locale

Il percorso consente la ricerca applicata in impresa, che può essere d'interesse anche per l'Università

✓ per le imprese, in termini economici e di innovazione, grazie alla presenza di persone "fresche" e maggiormente formate

"Per le imprese è un'opportunità in quanto l'apprendistato consente di assumere un giovane fresco di studi e quindi di coniugare una parte di ricerca più teorica all'applicazione pratico-industriale...Inoltre, anche la redazione di una tesi comporta una parte di innovazione, che diventa un valore aggiunto per l'impresa"

Dall'altro lato per l'impresa la possibilità di mantenere una porta aperta con l'Ateneo può consentire forme di collaborazione per approfondire eventuali temi di ricerca, anche attraverso la messa a disposizione dei laboratori dipartimentali.

Quali sono le condizioni, infine, perché un percorso abbia successo, ovvero, raggiunga gli obiettivi prefissati? Non esiste, dal punto di vista degli intervistati, una ricetta universalmente valida, poiché molto dipende dalle caratteristiche del percorso e degli attori coinvolti, ma una buona approssimazione dovrebbe senza dubbio prevedere, quali ingredienti base, il massimo grado di collaborazione e di sinergia da parte dell'Ateneo e dell'impresa.

**"È fondamentale la comunicazione tra tutte le parti in gioco"**

**A cui va aggiunta una giusta attenzione alla persona e alla sua crescita, più facilmente rintracciabile in un'impresa di piccole-medie dimensioni,**

**"La comprensione verso l'apprendista e le sue necessità lavorative di studio"**

Infine, occorre anche

**"Tanta buona volontà da parte dell'apprendista, poiché ne vale la pena"**



## 5. LE LINEE ROSSE DEL “MODELLO PIEMONTESE”

### 5.1 Vincoli di contesto e principali criticità

Come già sottolineato nei capitoli precedenti l'apprendistato di alta formazione e di ricerca si incardina in un complesso intreccio, a livello nazionale e locale, di fattori economico-strutturali, norme di legge e contratti collettivi, sistemi di formazione e sistemi/mercati del lavoro, all'interno del quale operano diversi attori spesso portatori di interessi divergenti.

Questa complessità determina un forte freno al suo organico sviluppo come canale formativo strutturale. Seppur nell'ultimo decennio abbia, infatti, raccolto sempre maggiore consenso e

interesse politico - soprattutto per via degli ottimi livelli di occupazione giovanile registrati nei paesi in cui il sistema di apprendistato è ben strutturato - l'apprendistato manca ancora, soprattutto nella prassi, di una fisionomia unitaria e condivisa.

L'apprendistato si ritrova, inoltre, ad affrontare le grandi sfide che stanno attraversando il mondo del lavoro<sup>6</sup>. Innanzitutto, i cambiamenti tecnologici che dovrebbero riaffermare la centralità dell'apprendistato, in quanto fortemente dipendenti dalla “capacità formativa” dei posti di lavoro; per contro le istituzioni educative dovrebbero rinunciare a rincorrere le imprese, dotandosi di costosissimi (ma anche troppo velocemente obsoleti) laboratori per replicare ciò che accade nelle imprese.

Anche le aspirazioni dei giovani sembrano non trovare ancora nell'apprendistato una meta particolarmente appetibile. Recenti studi hanno rilevato che i giovani continuano a privilegiare i percorsi ordinari di educazione terziaria ritenendoli più funzionali rispetto alla prospettiva di lavori manageriali e professionali; il rischio è che l'apprendistato sia degradato, nella percezione, a canale di addestramento dei lavoratori lowskilled, dal basso valore aggiunto e ridotto patrimonio professionale .

E in tale direzione, tra i fattori critici pesa, in Italia, il retaggio culturale esercitato dall'apprendistato cosiddetto “tradizionale”, ovvero dall'apprendistato professionalizzante, troppo spesso a bassa valenza formativa e che quindi ci contraddistingue negativamente rispetto ai sistemi presenti nella maggior parte degli altri paesi.

I nostri giovani non dispongono di adeguati strumenti di informazione e di orientamento, e anche i datori di lavoro

<sup>6</sup>Anche il tema della “gig economy”, nella quale i lavoratori sono ingaggiati tramite piattaforme online, e che, pertanto, rappresenta una potenziale minaccia per contratti formativi e di placement come l'apprendistato.

conoscono superficialmente l'apprendistato, che tendono a considerare più come un'opzione contrattuale a basso costo piuttosto che come investimento per lo sviluppo aziendale.

Per quanto riguarda, nello specifico, l'apprendistato di alta formazione e di ricerca, i potenziali benefici che lo contraddistinguono sono spesso associati alla percezione di difficoltà di utilizzo e di vantaggi solo apparenti.

Nonostante gli sforzi compiuti per promuoverlo, l'apprendistato resta uno strumento poco conosciuto non soltanto dai giovani e dalle imprese, ma spesso anche dai soggetti che dovrebbero promuoverlo, quali orientatori, consulenti d'impresa, financo parti sociali. Le fonti d'informazione disponibili sono al contempo troppo numerose e spesso lacunose e poco chiare.

Le attività di informazione, promozione, sensibilizzazione e orientamento soffrono della mancanza di coordinamento tra i diversi soggetti deputati a svolgere tali attività: Stato, Regioni, istituzioni scolastiche e formative. Tale mancanza determina discontinuità, frammentarietà e scarsa coerenza dei messaggi veicolati.

Un'ulteriore criticità è rappresentata dall'ancora limitata capacità formativa delle imprese. Non tanto e non solo per quanto concerne la disponibilità di spazi, bensì per competenze nell'accompagnamento dei giovani. Soprattutto le imprese di minori dimensioni fanno fatica a sviluppare l'intero spettro di competenze tecniche previste dai percorsi di alta formazione e di ricerca, ad individuare internamente formatori e tutor aziendali effettivamente preparati, a espletare le procedure burocratiche, organizzare ed erogare la formazione, e infine a individuare eventuali imprese partner.

Spesso manca il supporto di politiche pubbliche mirate a sostenere la formazione dei formatori e dei tutor aziendali, con le necessarie caratteristiche di flessibilità e adeguate alle esigenze delle imprese. Per poter assumere apprendisti, le imprese sono, inoltre, tenute a

dimostrare il possesso dei requisiti richiesti dalla legge, in termini di strumentazione, attrezzature oltreché in qualificazione del tutor aziendale (misurata in termini di esperienza professionale<sup>7</sup> nello specifico profilo o in profilo analogo a quello d'inserimento dell'apprendista e adeguate competenze pedagogiche).

Infine, giova sottolineare che la qualità della formazione duale è legata a standard di processo e di prodotto chiaramente definiti; spesso però, questi criteri sono determinati attraverso l'applicazione meccanica di quadri normativi e regolamentari generali, piuttosto che attraverso il dialogo specifico e continuo tra l'istituzione formativa e l'impresa.



<sup>7</sup>Gli scenari che potrebbero delinearsi secondo gli autori del rapporto curato dall'OCSE e dal CEDEFOP "The next steps for apprenticeships", 2021, sono tre: l'apprendistato "fake", l'apprendistato come "brand" e l'apprendistato come "label". L'apprendistato rischia di ridursi (o confermarsi) come mero strumento per accedere a forza lavoro con basse competenze a basso costo (fake apprenticeship) ovvero a mero slogan senza che il contenuto della proposta sia identificato chiaramente (apprenticeship as label). Nel migliore degli scenari l'apprendistato diverrà sempre più un impegno a lungo termine che il datore di lavoro assume in autonomia, con l'obiettivo di costruire percorsi professionali di alto livello.

## 5.2 Il “sistema piemontese” di apprendistato di alta formazione e ricerca

Le criticità e i vincoli sopra richiamati che condizionano la diffusione del contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca, in Regione Piemonte sono stati affrontati e almeno in parte superati o alleggeriti.

Quali sono i fattori che hanno consentito di conseguire i significativi risultati occupazionali e formativi, con particolare riferimento ad alcune tipologie di apprendistato di III livello (Master di I e II livello, attività di ricerca)? E si può parlare di “sistema piemontese” di apprendistato di III livello?

Laddove per “sistema” intendiamo “un insieme di parti organizzate e interagenti fra di loro in modo funzionale al mantenimento del sistema stesso”, nel caso piemontese le parti e le relazioni operative tra di esse sono chiaramente individuabili. E queste modalità di interazione tra le parti del sistema rappresentano un “modello” nella misura in cui, come emerge anche dalle interviste condotte in questa indagine, non sono vincolate allo specifico contesto in cui sono sorte e si sono sviluppate ma possano essere descritte e adattate anche ad altri contesti territoriali.

Il sistema di apprendistato di III livello piemontese si connota, infatti, per i seguenti fattori interdipendenti:

- la governance partecipata, coordinata dalla Regione;
- il modello regolatorio unitario;
- la programmazione integrata di misure a sostegno del capitale umano, dell’occupazione e della competitività territoriale;
- il modello gestionale informatizzato e smart;
- l’efficace strategia di promozione e diffusione.

## 5.3 Il sistema di governance regionale partecipata

In generale, il sistema di apprendistato di alta formazione e di ricerca si basa per sua natura su una governance a più livelli, i cui principali attori istituzionali sono lo Stato (tramite il Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca e il Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali), le Regioni e le Province autonome e la Parti sociali. La sede formale per il raccordo fra i due livelli istituzionali è la Conferenza Stato-Regioni.

Lo Stato, che ha competenza legislativa esclusiva sulle norme generali sull’istruzione e per la tutela dell’occupazione, ha definito i principi fondamentali che le Regioni devono rispettare nell’esercizio delle loro specifiche competenze e gli standard formativi, che costituiscono livelli essenziali delle prestazioni, da garantire su tutto il territorio nazionale; mentre le Regioni, che hanno potestà legislativa concorrente in materia di istruzione ed esclusiva in materia di formazione professionale, hanno recepito i suddetti standard declinandoli nei rispettivi sistemi regionali.

In questo modello generale, anche le Parti sociali svolgono una funzione rilevante: ad esse è affidato il compito di definire la disciplina del rapporto di lavoro in apprendistato nei contratti collettivi di lavoro, che possono far riferimento ad eventuali accordi interconfederali, nel rispetto dei principi fissati dalla legge. I contratti collettivi definiscono le condizioni di lavoro degli apprendisti, i livelli di retribuzione, l’inquadramento e l’avanzamento di carriera, nonché i risultati in termini di formazione formale. Le organizzazioni sindacali sono intervenute con specifici accordi interconfederali per disciplinare i principali aspetti del rapporto di lavoro in apprendistato di alta formazione e di ricerca (sovente trattato insieme a quello di I livello).

Una governance efficace accanto all’attore pubblico dovrebbe

vedere coinvolti in primis i soggetti che svolgono un ruolo da protagonisti per il funzionamento del sistema, ovvero le Parti sociali e i rappresentanti delle istituzioni formative. Dovrebbe altresì coinvolgere una cerchia più ampia di soggetti, quali le Camere di commercio, dell'industria e dell'artigianato, i servizi per l'impiego, i soggetti deputati al monitoraggio e alla valutazione del sistema, le associazioni di categoria, i consulenti del lavoro, per citare i più rilevanti.

L'apprendistato è quindi un ecosistema complesso, una catena di relazioni e di processi, che ha nella Regione il proprio polo regolatorio, con il suo ruolo di indirizzo e di programmazione, supervisione, coordinamento, mediazione, ma attorno al quale si muovono molteplici portatori di interessi, talvolta divergenti, che devono agire in sinergia per il raggiungimento degli obiettivi dell'intervento pubblico.

La linea tenuta da Regione Piemonte è stata improntata a una condivisione delle linee strategiche di sviluppo del sistema in modo da generare una governance partecipata, che favorisca un efficace presidio della cornice normativa, regolamentare e contrattuale dell'apprendistato come precondizione necessaria affinché lo strumento possa esplicare i suoi effetti benefici sull'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, sui tassi di disoccupazione giovanile, sulla crescita e la competitività delle imprese e dei territori.

La Regione non ha, quindi, inteso il suo ruolo come "generativo", bensì ha voluto regolare e promuovere ciò che lavoratori, sindacati e imprese reputano importante perché possa realizzarsi la complessa, ma vantaggiosa negli effetti, alchimia dell'apprendistato.

Sin dall'inizio della sperimentazione dei primi percorsi di apprendistato di alta formazione e di ricerca, la Regione Piemonte ha, infatti, coinvolto attivamente tutti i soggetti interessati, in primis gli Atenei e le rappresentanze del mondo del lavoro, non solo nella definizione

degli standard formativi, ma anche nella individuazione degli aspetti più prettamente procedurali, al fine di migliorare le possibilità di attivazione e promozione dei percorsi.

Gli Atenei, in specie l'Università degli Studi, il Politecnico di Torino, e le Fondazioni ITS hanno accettato di mettersi in gioco nell'ambito della dialettica con le rappresentanze imprenditoriali sempre più sensibili alle esigenze complessive del sistema.

Il confronto con i principali attori, che hanno concorso alla messa a punto e all'implementazione del modello regionale, ha permesso di individuare alcuni fattori critici su cui si è focalizzata l'attenzione dell'amministrazione regionale:

- la scarsa conoscenza dello strumento dell'apprendistato da parte delle imprese e dei loro consulenti;
- la scarsa conoscenza dello strumento dell'apprendistato di una parte dei docenti, delle famiglie e degli studenti;
- lo sviluppo complesso delle relazioni con gli altri attori del sistema educativo regionale;
- l'occasionale e ancor debole azione di sostegno esercitata dalle Parti sociali nei confronti di questa tipologia di apprendistato;
- la lacunosa formazione interna alle imprese, quando i percorsi sono attivati;
- la difficoltà di programmazione e attuazione dei percorsi di apprendistato all'interno dei corsi universitari di laurea triennale e magistrale per effetto della rigidità dei piani di studio e delle resistenze dei docenti a modificare i piani didattici;
- l'ancora scarsa diffusione dell'apprendistato all'interno dei percorsi ITS;
- la necessità di garantire la qualità degli apprendistati anche tramite monitoraggi qualitativi in itinere ed ex-post;
- le difficoltà connesse al riconoscimento dei crediti per il libretto formativo.

## 5.4 Il quadro regolativo unitario ("Testo unico")

Un quadro normativo chiaro e adeguato e la collaborazione fra i diversi attori su diversi livelli, nazionale e regionale, sono elementi necessari e indispensabili per il successo di una forma contrattuale che ha tra gli obiettivi principali quello di assicurare un rapido inserimento nel mercato del lavoro per i giovani e consentire alle imprese di reperire con maggiore facilità manodopera specializzata in possesso di competenze in linea con le esigenze di innovazione, di crescita e di competitività del sistema economico.



Sin dal 2004, la Regione Piemonte ha avviato un processo di costruzione del sistema per l'apprendistato in alta formazione, con la sottoscrizione di un Protocollo di intesa tra Regione Piemonte e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. I risultati positivi della sperimentazione 2004-2009 hanno indotto la Regione a proseguire l'esperienza, impostando la programmazione 2010-2014. In continuità con l'impianto metodologico e gestionale già in essere si è sottoscritto, nel gennaio 2010, un Protocollo d'intesa con Atenei piemontesi e Parti sociali per la sperimentazione di percorsi di Alta formazione in apprendistato finalizzati al conseguimento dei titoli accademici. Le importanti modifiche introdotte all'apprendistato dal D.Lgs. 167/2011 e la necessità di recepirle all'interno della regolamentazione regionale, hanno portato in data 20/04/2012, alla sottoscrizione di un nuovo Protocollo di intesa con Italia Lavoro, le Parti sociali e le istituzioni universitarie piemontesi relativamente all'apprendistato di alta formazione e di ricerca.

A seguito dell'ultimo riordino del contratto di apprendistato, avvenuto con il D.Lgs. 81/2015, la Regione Piemonte, al termine del processo di concertazione con i principali stakeholder (istituzioni formative, istituzioni locali, imprese, intermediari, associazioni datoriali e sindacali, consulenti del lavoro), ha recepito la normativa nazionale e regolamentato la materia, per quanto di sua competenza, avendo sottoscritto in data 12 febbraio 2016 un'intesa con le Parti Sociali, l'Ufficio Scolastico Regionale e gli Atenei piemontesi, per la definizione della disciplina degli standard formativi, i criteri generali per la realizzazione dei percorsi e gli aspetti contrattuali dell'apprendistato (DGR n. 26-2946 del 22/02/2016). Tale disciplina è stata recentemente revisionata e aggiornata a seguito di una nuova Intesa sottoscritta, oltre che dai soggetti già firmatari della precedente, anche da ANPAL servizi e dalle Fondazioni ITS piemontesi, a riconferma della effettiva attenzione di Regione Piemonte al coinvolgimento di

tutti gli attori che in qualche modo, anche in minima parte, sono responsabili del corretto funzionamento del contratto di apprendistato (Deliberazione della Giunta regionale n. 8-2309 del 20/11/2020).

Il c.d. “Testo unico” regionale sull’apprendistato ha contribuito a creare un quadro normativo chiaro e sintetico per il mondo imprenditoriale, definendo per ogni singola tipologia di apprendistato di alta formazione e ricerca i requisiti dei destinatari, la durata e il termine dei percorsi, la formazione prevista e le istituzioni formative coinvolte. A tale quadro regolativo unico afferiscono gli avvisi pubblici, rivolti alle istituzioni formative, che finanziano i servizi per l’apprendistato di alta formazione e ricerca.

Il nuovo testo unico introduce, inoltre, un elemento assolutamente innovativo per il contesto non solo regionale, ma anche nazionale, ossia l’organicità del sistema di apprendistato duale.

La norma regionale rappresenta un elemento altamente innovativo per il contesto italiano, poiché permette (anzi, incoraggia) esplicitamente che un giovane che abbia terminato un primo contratto di apprendistato, possa proseguire, con lo stesso datore di lavoro, il suo percorso per il conseguimento di un titolo di studi superiore. In sintesi, è sancita la possibilità, finora solamente ipotizzata in dottrina, di costruire una filiera di apprendistato duale, che ora diventa davvero “sistema”, ossia pietra angolare dei percorsi formativi, della competitività del tessuto produttivo e delle politiche del lavoro locali<sup>8</sup>.

## 5.5 Gli obiettivi della programmazione integrata tra direzioni/settori regionali

Le innovazioni tecnologiche e la digitalizzazione stanno determinando cambiamenti radicali dell’intera società, che richiedono nuove competenze per consentire alle imprese di cogliere le opportunità di business e per offrire ai giovani prospettive di accesso ad un mondo del lavoro in continua trasformazione.

L’apprendistato di III livello si è dimostrato strumento idoneo ad offrire una risposta efficace ai cambiamenti nel mercato del lavoro e alla necessità di lavoratori sempre più qualificati e inoltre appare particolarmente funzionale per attuare il principio di complementarità nell’utilizzo dei Fondi strutturali che ha caratterizzato il periodo di programmazione 2014-2020 della Regione Piemonte. La Regione ha sfruttato, mediante una politica di integrazione, le opportunità offerte dai fondi strutturali, il FESR (investimenti sulla ricerca e l’innovazione) e il FSE (sviluppo del capitale umano), per far leva sul mercato del lavoro piemontese e facilitare il ricorso all’apprendistato anche per i profili professionali di alta qualificazione richiesti da imprese innovative.

<sup>8</sup>Proprio a riguardo dell’organicità del sistema di apprendistato duale, è stato rivolto da Confindustria Piemonte un interpello all’Ispettorato Nazionale del Lavoro in merito alla possibilità di trasformazione o successione di contratti di apprendistato, anche in conformità con la normativa sugli incentivi al lavoro e gli sgravi contributivi. L’INL ha risposto con nota n. 1026 del 23 novembre 2020, confermando che il decreto legislativo 81/2015 permette la trasformazione (di un contratto di apprendistato in un altro solo per il passaggio dal primo al secondo livello, secondo le indicazioni contenute all’articolo 43, comma 9. Immaginando poi la successione di un contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca a seguito del completamento di un apprendistato di primo livello, l’Ispettorato ha riconosciuto che: «Non si ravvisano, in assenza di esplicite previsioni normative o contrattuali, ragioni ostative alla “successione” di un nuovo contratto di apprendistato, sempreché il piano formativo sia diverso rispetto a quello già portato a termine secondo quanto già chiarito dal Ministero del lavoro, circostanza certamente ravvisabile laddove il nuovo contratto di apprendistato sia finalizzato ad acquisire un titolo di studio ulteriore rispetto a quello già conseguito anche in virtù di un precedente contratto di apprendistato di I livello».

In ottica di integrazione tra le politiche del lavoro e della formazione (da una parte) e la promozione della competitività, della ricerca e dell'innovazione nel sistema produttivo (dall'altro) sono stati infatti individuati dalle Autorità di Gestione dei POR FSE e FESR specifici ambiti di sinergia: all'interno di diversi bandi attuativi dell'Asse I del POR FESR è stato infatti previsto, quale elemento premiale e/o vincolo, l'inserimento di ricercatori con contratto di apprendistato di alta formazione e di ricerca, presso le imprese appartenenti alla compagine di progetto, la cui formazione trova copertura nell'ambito dell'Asse I del POR FSE. Tali sinergie sono definite per gli interventi a sostegno delle Piattaforme tecnologiche (IR2, Fabbrica intelligente, Salute e benessere, Bioeconomia) e per il bando PRISM-E (D.D. 593 del 12/12/2018), che sostengono la realizzazione, da parte di piccole medie e grandi imprese, di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale negli ambiti individuati dalla Strategia regionale di specializzazione intelligente e, in particolare, nelle tematiche proposte alla Regione da parte dei Poli di Innovazione piemontesi.

Il vincolo del ricorso a questa particolare forma contrattuale ha permesso alle imprese di conoscere questo strumento e di poterne apprezzare appieno le potenzialità, al punto che diverse imprese che inizialmente lo hanno vissuto come un obbligo da rispettare, dopo averlo utilizzato, hanno cominciato a ritenerlo lo strumento migliore per formare i propri lavoratori sviluppando le competenze necessarie per stare al passo con i cambiamenti in atto.

## 5.6 Gli strumenti di supporto e semplificazione

La strategia regionale di governance condivisa con gli stakeholder ha permesso di declinare la normativa nazionale in disposizioni e procedure semplificate, rendendo l'apprendistato di III livello sempre più agile per imprese e persone; essa è riconosciuta come buona prassi, in primis sul fronte del metodo aperto di coordinamento, nella misura in cui ha riscosso, attraverso un paziente e capillare processo concertativo, il consenso e la proattività di tutti gli attori - attori diretti, come le istituzioni formative, le istituzioni locali, le imprese, e intermediari, come le associazioni datoriali e sindacali, i consulenti del lavoro, - nella costruzione di un quadro organico di regole e nella promozione dell'istituto contrattuale nei diversi ambiti.

Da subito è emersa la volontà dell'amministrazione regionale di definire un sistema di offerta formativa di taglio innovativo, incentrato sulla flessibilità e sulla personalizzazione dei percorsi, su un'organizzazione della didattica basata sulla collaborazione fattiva tra le funzioni proprie del tutor aziendale e le attività di formazione realizzate presso l'Istituzione universitaria; sulla contestualizzazione della formazione esterna rispetto alla realtà dell'impresa; sullo sviluppo di metodologie di apprendimento di tipo esperienziale all'interno dell'impresa medesima e sul valore aggiunto rispetto alle attività formative previste dalla programmazione ordinamentale degli Atenei. Si denota inoltre la valorizzazione del ruolo dell'impresa quale soggetto attivo, tanto nella fase di progettazione delle attività formative quanto nella gestione e attuazione dei percorsi consentendone la realizzazione al proprio interno con condizioni organizzative, strutturali, professionali e finanziarie adeguate.

In tale logica viene valorizzato, inoltre, il ruolo formativo dell'impresa presso la quale si svolge una parte dell'attività, i cui

contenuti e le cui modalità organizzative devono risultare coerenti con l'azione formativa complessiva, in un contesto lavorativo tale da consentire un effettivo apprendimento di competenze, coerenti con il percorso formativo finalizzato all'acquisizione dei titoli.

La collaborazione allargata fra diversi soggetti è altrettanto necessaria a livello locale per assicurare la disponibilità di un'adeguata offerta di formazione per gli apprendisti, basata sulla condivisione di obiettivi operativi e modalità organizzative fra imprese e istituzioni formative. In questa prospettiva quest'ultime hanno dovuto individuare la configurazione organizzativa interna più adeguata a gestire il rapporto con l'ecosistema locale, inteso con riferimento alle imprese e ai settori, ma anche alle strutture amministrative e ad altre organizzazioni sociali (ad esempio tramite l'individuazione di una figura o di un team ad hoc nell'ambito dello staff dell'istituzione formativa, dedicata allo sviluppo dei rapporti con le imprese e le altre organizzazioni e istituzioni locali). Tale collaborazione consente di costruire insieme percorsi formativi in condivisione progettuale e fattuale, nonché di aggiornare e diversificare continuamente l'offerta, nel senso della flessibilità e della personalizzazione.

Per agevolare le attività di rendicontazione delle istituzioni formative è stata eseguita un'analisi dei dati storici relativi all'apprendistato di III livello che ha portato alla definizione delle "Unità di costo standard (UCS)" individuate con Determinazione n. 485 del 20/07/2016 ai fini della gestione delle attività.

Il sistema informativo regionale è di supporto per tutte le richieste di contributi, per la registrazione delle attività e per la gestione delle richieste di saldo.

Al fine di agevolare l'attivazione dei percorsi non sono stati posti limiti temporali per la presentazione dei progetti mantenendo uno "sportello" virtualmente sempre aperto a disposizione degli atenei che hanno potuto presentare domanda per l'attivazione dei percorsi

in qualsiasi momento.

Il supporto costante dato da Regione Piemonte alle istituzioni formative durante tutte le fasi del processo di attivazione dei percorsi, si è rivelato di fondamentale importanza per la promozione e il successo del contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca presso le imprese e il sistema degli attori territoriali.

La Regione, le parti sociali, ma gli stessi soggetti erogatori, hanno operato affinché la politica dell'apprendistato fosse definita in esito a un chiaro assetto di governance, attuata per agevolare il processo di acquisizione e sviluppo di competenze da parte dei giovani, da una parte e in risposta ai fabbisogni delle imprese dall'altra. Una politica gestita con l'obiettivo di ridurre al minimo gli oneri amministrativi, per arrivare effettivamente alla progressiva messa a punto di un sistema piemontese particolarmente innovativo.



## 5.7 Le azioni di diffusione e promozione

In una prospettiva di miglioramento continuo del sistema è necessario disporre di informazioni puntuali al fine di elaborare eventuali correttivi e/o introdurre innovazioni su strumenti, procedure, regole promuovendo attività di indagine, di monitoraggio e valutazione del sistema di apprendistato. La Regione ha quindi monitorato le attività formative, sia dal punto di vista quantitativo sia dal punto di vista qualitativo commissionando apposite indagini, producendo i relativi report e mettendoli a disposizione di tutti gli stakeholder.

L'esperienza piemontese ha permesso di testare nuovi modelli organizzativi e formativi che, superando la visione sequenziale "prima studi e poi lavori", hanno promosso la sinergia tra diversi contesti di apprendimento in una logica circolare di formazione continua, sostenendo l'innovazione delle imprese e gli sbocchi lavorativi qualificati per gli apprendisti.

Il sistema apprendistato è stato sostenuto da diversi piani di promozione per comunicare le nuove regole, il sistema, i servizi e le esperienze realizzate, diffondendo tra i vari target l'opportunità data da questa forma contrattuale, in modo da evidenziare i punti chiave:

- l'apprendistato è il miglior strumento per il reclutamento di personale giovane (< 30 anni) e prevede un sensibile abbattimento del costo del lavoro (minore retribuzione, benefici contributivi in materia di previdenza e assistenza sociale e, in taluni casi, incentivi all'assunzione, formazione profilata su esigenze reali);
- al termine del contratto non è previsto obbligo di conferma ma la possibilità di stabilizzare personale qualificato con l'applicazione delle tutele crescenti;
- le imprese possono svolgere un importante ruolo sociale che contribuisce alla crescita culturale, educativa e professionale dei giovani, con riconoscimento sociale e ritorno di immagine;

- la formazione è personalizzabile e può essere calibrata anche sulle necessità dell'impresa evitando di dovere intervenire a posteriori con lavoratori in possesso di poche competenze e/o acquisite male;

- in Piemonte l'offerta formativa è disponibile per tutte le tipologie di titolo di studio terziario con la possibilità per l'impresa di selezionare i giovani di maggior prospettiva;

- si è rivelato un canale di innovazione della offerta universitaria, sia in termini di organizzazione della didattica che, ancor più, per quanto concerne i metodi pedagogici (alternanza formativa in luogo della tradizionale lezione frontale, quandanche svolta in laboratorio). In un periodo nel quale si progettano le c.d. lauree professionalizzanti e vige l'incertezza a riguardo del loro ruolo rispetto ai percorsi tradizionali e agli istituti tecnici superiori, il percorso triennale svolto in apprendistato potrebbe rivelarsi un vero e proprio canale professionalizzante già esistente e solo da "oliare", conoscendo le università e le imprese la terza tipologia di apprendistato grazie all'impegno della Regione verso l'apprendistato di III livello per il conseguimento del titolo di Master.

Le azioni di comunicazione e promozione avviate nel tempo presso giovani e famiglie, lavoratori, imprese e loro organi di rappresentanza, corpi intermedi, consulenti del lavoro, agenzie per il lavoro e altri intermediari, istituzioni locali, istituzioni/agenzie formative e enti del terzo settore, operatori dei servizi al lavoro pubblici e privati, hanno anche permesso di valorizzare il processo di semplificazione avviato dalla Regione Piemonte a favore delle imprese che beneficiano di una burocrazia ridotta e prevalentemente a carico delle istituzioni formative.



# 6. IL PUNTO DI VISTA DEGLI APPRENDISTI

## 6.1 Premessa

Come si è documentato nei capitoli precedenti l'apprendistato di III livello in Piemonte:

- ha conseguito nell'ultimo triennio il maggior numero di contratti attivati e percorsi formativi realizzati a livello nazionale;

APPRENDISTI IN ALTA FORMAZIONE (2017)		ATTIVITÀ FORMATIVE REALIZZATE IN PIEMONTE NEL PERIODO 2017-2020	
<b>Piemonte</b>	280 (51,3%)	<b>1.213 APPRENDISTATI</b> <b>Master</b> 596 <b>Attività di ricerca</b> 505 <b>ITS</b> 58 <b>Dottorato di ricerca</b> 45 <b>Laurea</b> 9	<b>494 IMPRESE</b> <b>52,5%</b> Manifatturiero <b>18,7%</b> ICT <b>18,7%</b> Attività scientifiche tecniche
<b>Lombardia</b>	136 (24,9%)		
<b>Lazio</b>	64 (11,7%)	Circa l'80% dei percorsi è stato sviluppato su tematiche legate a <b>Industria 4.0</b> e alla <b>digital transformation</b> (additive manufacturing, intelligenza artificiale, cybersecurity, industrial automation.)	Circa il 50% dei percorsi è stato attivato in sinergia con i progetti di ricerca e innovazione finanziati tramite <b>FESR</b>
<b>Toscana</b>	24 (4,4%)		
<b>Emilia Romagna</b>	15 (2,7%)		

- è stato riconosciuto dall'OECD e dalla Commissione, nell'ambito della Pilot Action on Industrial Transition Regions (2018), come una delle tre best practices europee in tema di allineamento tra nuovi bisogni di competenze del sistema produttivo e sviluppo delle stesse da parte del sistema educativo;

- ha registrato elevati livelli di apprezzamento (cfr. indagine customer satisfaction realizzata nell'ambito del presente progetto di ricerca) da parte di tutti gli attori coinvolti nell'attuazione (istituzioni formative, imprese, apprendisti ed anche associazioni

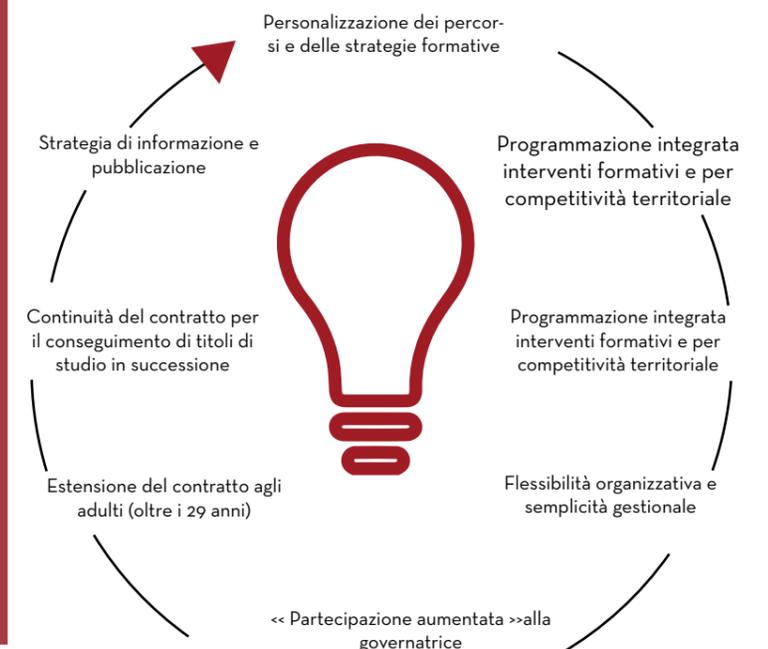
datoriali) che ne segnalano un importante potenziale di diffusione. Nel capitolo 5 sono stati illustrati i fattori distintivi del modello piemontese che hanno contribuito al suo successo e che richiamiamo sinteticamente nell'immagine di seguito riportata in termini di proposte per lo sviluppo ed il consolidamento a livello locale e nazionale dell'apprendistato di III livello.

### 8 PROPOSTE PER:

**UNIFICARE**  
il quadro regolativo a livello nazionale

**SVILUPPARE**  
misure di sostegno e modelli gestionali smart

**CONSOLIDARE**  
un'offerta stabile e



Le proposte, che verranno illustrate di seguito, si pongono come concrete risposte ai diversi vincoli e criticità indicati nei capitoli precedenti.

Il portato delle proposte è di natura sistemica e strutturale e intende conseguire un impatto ampio e coordinato in termini di co-benefici (co-benefits):

- > per i giovani: promozione di percorsi finalizzati al successo formativo e occupazionale;
- > per la coesione sociale: lotta alla dispersione e prevenzione

delle forme di esclusione socio-lavorativa;

- > per le imprese: risposta al fabbisogno di competenze specialistiche di vario livello oggi insoddisfatto;
- > per i singoli territori: sostegno e valorizzazione della capacità di mobilitazione e integrazione dei diversi attori del contesto economico produttivo, sociale e civile locale: istituzioni formative, imprese, corpi intermedi, enti locali;
- > per gli enti dell'alta formazione (università e ITS): possibilità di differenziare l'offerta formativa avvicinandola alle esigenze di innovazione del territorio e delle imprese
- > per le regioni meno sviluppate: eliminazione del ritardo nello sviluppo di queste politiche e disseminazione delle esperienze più consolidate (riduzione divari territoriali);
- > per il sistema istituzionale: unificazione a livello nazionale del quadro e degli strumenti di intervento messi a disposizione dei singoli ambiti territoriali competenti per la programmazione di politiche mirate e coerenti con le altre strategie di sviluppo.

Per aggredire il paradosso di una domanda di lavoro non soddisfatta e di fenomeni di dispersione e inattività giovanile superiori alla media europea, con particolare riferimento ad alcune aree del paese, è necessario mettere in campo un'ampia batteria di azioni per il potenziamento degli strumenti dell'alternanza (duale) e dell'apprendistato.

A sollecitare l'urgenza di tale azione è proprio la convergenza di risorse pubbliche (previste in particolare dai nuovi fondi strutturali europei e dal PNRR) che le istituzioni saranno chiamate a programmare e utilizzare efficacemente tra pochi mesi.

<sup>9</sup> Vedi discorso M. Draghi Senato 17/02/21: "La strategia per i progetti del Next Generation EU non può che essere trasversale e sinergica, basata sul principio dei co-benefici, cioè con la capacità di impattare simultaneamente più settori, in maniera coordinata".

Proprio il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza riconosce la centralità dell'apprendistato quale strumento indispensabile per il consolidamento e la valorizzazione delle risultanze dei processi di innovazione e ricerca nei settori strategici dell'economia italiana e il loro trasferimento all'interno dei processi produttivi attuali e di nuova creazione .

Dal lato degli Atenei vi è ancora una diffusa sottovalutazione dell'apprendistato per il conseguimento delle lauree triennali e magistrali. Effettivamente è complesso strutturare un percorso di effettiva circolarità con il mondo del lavoro tenendo conto di un impegno didattico più prolungato e intensivo come numero di ore. La prossima affermazione delle lauree professionalizzanti, alle quali saranno destinati ingenti fondi stanziati anche in questo caso dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, potrebbe indentificare un canale adeguato alla diffusione dell'apprendistato di III livello anche nei primi gradini del cursus honorum universitario, poiché non vi è nulla di più professionalizzante della esperienza diretta, in situazione di lavoro.

## **6.2 Proposte per il consolidamento e lo sviluppo del sistema nazionale e regionale di apprendistato per l'alta formazione e la ricerca**

Per consolidare e sviluppare il sistema di apprendistato per l'alta formazione e la ricerca occorre agire su più livelli che definiscono le condizioni minime per lo sviluppo strutturale, a regime, del sistema a livello nazionale e per il suo miglioramento continuo. E tali condizioni minime dovrebbero essere alla base di un'intesa promossa da Stato e Regioni e condivisa con il partenariato economico, sociale e territoriale, che, pur riconoscendo le specificità locali, sancisca una chiara e riconoscibile identità comune al sistema nazionale di apprendistato per l'alta formazione e la ricerca.

Il primo livello attiene ai fattori strutturali per la costruzione dei sistemi regionali di apprendistato di III livello, che, con riferimento all'esperienza piemontese, possono essere così identificati:

- una governance a «partecipazione aumentata», condivisa a livello nazionale e regionale.

Con il termine governance si fa riferimento ad una pluralità di fattori riconducibili, al contempo, alle modalità di collaborazione fra i vari soggetti - istituzionali e non - coinvolti nel funzionamento dei sistemi duali, alla solidità e coerenza del quadro normativo di riferimento, al ruolo specifico attribuito alle parti sociali e alle altre organizzazioni del lavoro che supportano l'apprendistato, ai sistemi di finanziamento e ripartizione delle spese, all'attenzione ai requisiti di accesso piuttosto che agli standard di risultato, alle modalità di monitoraggio sull'andamento del sistema al fine di definire le più adeguate strategie di sviluppo.

Per assicurare un'efficace governance del sistema duale, il primo fattore è rappresentato dalla presenza di sedi stabili di confronto per l'individuazione degli interventi necessari al consolidamento di norme e disposizioni, per la programmazione e il finanziamento della formazione, per il sostegno alle imprese; in tali sedi deve essere assicurata la partecipazione attiva delle parti sociali e delle istituzioni delegate al controllo dei diversi aspetti giuslavoristici connessi al contratto di apprendistato (INAIL, INL, INPS ...).

<sup>10</sup>#NEXTGENERATIONITALIA - PNRR - Missione 4: Istruzione e ricerca - M4C2 - Dalla ricerca all'impresa: nella scheda analitica dell'Investimento 3.1: Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione si afferma, negli obiettivi, che "while Italy has competitive know-how in these areas, it lags when it comes to translating it into economic impact, due to the lack of pilot facilities and capital. The Italian industrial system will receive a propulsive impact from participation and/or access to these infrastructures, now almost non-existent, due to the large initial capital investment and their operating costs. An intellectual property management model, with licensing and exploitation agreements, will be key to create joint pilot lines. These will also facilitate the training of human capital for existing and new companies, with a new apprenticeship model starting after having received the basic skills during university studies."



Ulteriore elemento per supportare la governance è la realizzazione del monitoraggio continuo sull'andamento del sistema al fine di assicurare la disponibilità dei dati relativi alle criticità a livello di ambiti territoriali e di specifici target di destinatari e/o settori e imprese. In una prospettiva di miglioramento continuo del sistema è necessario disporre di informazioni puntuali al fine di elaborare eventuali correttivi e/o introdurre innovazioni su strumenti, procedure, regole;

- la definizione di un quadro regolatorio unitario per gli aspetti formativi e giuslavoristici, quale necessaria preconditione per l'attuazione di un modello consolidato di funzionamento.

La definizione di linee guida unitarie per la gestione di questa forma contrattuale e dei percorsi formativi consentirebbe, infatti, l'adozione di modus operandi più standardizzati per la gestione dei percorsi di apprendistato di alta formazione e di ricerca, contribuendo alla riduzione degli elevati costi di attuazione e del rischio di frammentazione.

Per la definizione del quadro regolativo unitario, oltreché delle parti sociali, è essenziale il coinvolgimento diretto delle istituzioni formative, responsabili della progettazione e personalizzazione dei percorsi e delle strategie formative per l'attuazione dei percorsi di apprendistato di alta formazione e di ricerca;

- la programmazione integrata tra interventi formativi e interventi di sviluppo della competitività territoriale come volano per l'attivazione dei contratti in particolare per le imprese che fanno ricerca e sviluppo.

Nell'esperienza piemontese si è dimostrata efficace la previsione di assunzione di giovani con contratto di apprendistato di alta formazione e di ricerca, quale elemento premiale e/o condizionalità per l'accesso al finanziamento dei progetti presentati dalle imprese nell'ambito di programmi regionali per lo sviluppo competitivo;

- la definizione di modalità procedurali e amministrative "smart",

cioè agili e funzionali a salvaguardare la flessibilità d'attuazione degli interventi e la semplicità di gestione dei finanziamenti nel pieno rispetto delle disposizioni e di vincoli posti dai regolamenti e dalle norme di riferimento e con l'obiettivo di ridurre al minimo indispensabile il carico burocratico in capo ai datori di lavoro;

- un'offerta pubblica di servizi formativi continua e adattabile alle specifiche esigenze connesse alle diverse tipologie di contratti di apprendistato per l'alta formazione e per la ricerca.

Affinché la formazione divenga servizio pubblico ad accesso universale e possa assicurare piena parità di condizioni e di trattamento, occorre assicurare la stabilizzazione dei finanziamenti e la loro ragionevolmente prevedibilità;

- una strategia di informazione e pubblicizzazione dello strumento che, in modo continuo e capillare, rende disponibili e facilmente accessibili per tutti gli stakeholder le informazioni necessarie.

Nell'esperienza piemontese si è rivelata vincente l'attivazione di un servizio pubblico di informazione dedicato alla gestione di tutti gli aspetti connessi alla formazione degli apprendisti. Il servizio è stato realizzato attraverso un servizio on line (la piattaforma "Info Apprendistato") attivato all'interno del sito di Regione Piemonte che fornisce informazioni relative ad aspetti formativi e contrattuali delle diverse tipologie di contratto di apprendistato. Attraverso Info Apprendistato, un team di specialisti fornisce risposte utili e concrete a quesiti specifici posti direttamente da famiglie, imprese, strutture formative, consulenti del lavoro.

Attraverso una semplice registrazione al servizio Info Apprendistato, è possibile approfondire le modalità di attivazione e i vantaggi del contratto di apprendistato inviando quesiti cui l'amministrazione risponde tempestivamente.

Il secondo livello d'intervento attiene alla riforma di alcuni aspetti del quadro normativo vigente che limitano significativamente il

potenziale di diffusione del contratto di apprendistato per l'alta formazione e per la ricerca; in tal senso occorre:

- estendere il contratto di apprendistato formativo agli adulti (oltre i 29 anni)

il D.Lgs. 81/2015 fissa il limite di età per le assunzioni degli apprendistati duali (24 anni per il I livello e 29 per il III livello) che impedisce l'accesso a un grosso segmento di popolazione potenzialmente interessato. In considerazione della domanda di reskilling e upskilling che sarà fortemente incrementata con la ripresa delle attività e con l'espulsione lavorativa al termine del blocco dei licenziamenti fissato durante l'emergenza sanitaria di una rilevante parte della popolazione adulta priva delle necessarie competenze, occorre prevedere un'offerta formativa finalizzata al reinserimento lavorativo. In quest'ottica l'estensione dell'apprendistato agli adulti potrebbe proporsi come risposta primaria all'emergenza occupazionale;

- consentire l'attivazione di più percorsi formativi finalizzati al conseguimento di titoli di studio progressivi nell'ambito di vigenza di un unico contratto di apprendistato (ad es. diploma, poi laurea etc.), senza l'obbligo, oggi previsto, di chiusura e successiva riapertura di differenti contratti di apprendistato duale. Per fare questo il Legislatore deve intervenire nel capo V del d.lgs. 81/2015 in modalità simile a quanto disposto dall'art. 43, comma 9, che espressamente consente la "trasformazione" del contratto di apprendistato di I livello in apprendistato professionalizzante; tale previsione dovrebbe essere ampliata anche nel rapporto tra I e III livello, ovvero tra titoli diversi dell'alta formazione;
- estendere all'apprendistato di III livello e rendere strutturali (permanenti) gli incentivi e/o le misure di decontribuzione totale a favore dei datori di lavoro che attivano contratti di apprendistato di alta formazione e di ricerca;

Il terzo livello d'intervento attiene al potenziamento di alcuni

strumenti operativo-gestionali a sostegno dell'apprendistato, e in particolare:

- sviluppo di strumenti a sostegno del matching tra domanda e offerta, ad esempio tramite l'attivazione di una piattaforma informatica mantenuta e aggiornata con le istituzioni formative che svolgono attività di informazione e orientamento e le imprese disponibili ad offrire contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca;
- certificazione delle competenze pedagogiche del tutor aziendale tramite la partecipazione a corsi di formazione ad hoc in esito ai quali sia rilasciato un "patentino" di operatore qualificato;
- assegnazione di un "riconoscimento" pubblico alle imprese che offrono formazione di qualità che fornisca loro un ritorno in termini di immagine, ad esempio tramite il rilascio di un "bollino" che permetta all'impresa di avere i requisiti per accogliere e formare apprendisti in percorsi di alta formazione e di ricerca;
- una più capillare ed efficace politica di orientamento specifica sull'apprendistato tra i giovani che frequentano percorsi di formazione professionale e di diploma secondario superiore, con lo scopo di far conoscere i vantaggi del contratto di apprendistato in alta formazione e superare i luoghi comuni. Una funzione di questo genere potrebbe essere svolta da un gruppo di giovani essi stessi apprendisti, magari coinvolti in qualche corso di dottorato giuridico, politico-istituzionale o economico attivato dagli Atenei piemontesi;
- una massiccia e coordinata azione di comunicazione a livello nazionale che consenta di far conoscere lo strumento e i suoi vantaggi a tutti gli stakeholder, in maniera semplice ed efficace;
- riconoscimento del ruolo degli intermediari nell'attivazione dei contratti di apprendistato di alta formazione e di ricerca, ricordando che il contratto di apprendistato di alta formazione è attivabile anche in somministrazione.



### 6.3 Le prospettive future dell'Apprendistato di III livello in Piemonte. La nuova programmazione regionale

Gli obiettivi fissati dalla Commissione Europea nell'ambito della Strategia "Europa 2020"<sup>11</sup> e, in particolare, l'obiettivo di "crescita inclusiva", finalizzato a promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale e, più di recente, nell'ambito dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile<sup>12</sup>, hanno rappresentato i presupposti per l'attuazione della politica di coesione dell'UE attraverso la programmazione dei fondi strutturali e di investimento europei ("Fondi SIE")<sup>13</sup>- e in primis, del Fondo Sociale Europeo<sup>14</sup>- per il periodo 2014-2020 e rappresentano tutt'ora, in continuità, i presupposti fondanti del quadro regolamentare<sup>15</sup> per la programmazione del Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) per il periodo 2021-2027.

<sup>11</sup> Comunicazione della Commissione europea COM (2010)2020, "Europa 2020: una strategia per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva"

<sup>12</sup> Risoluzione delle Nazioni Unite A/RES/70/1 e Comunicazione della Commissione europea COM(2016) 739 final del 22/11/2016 "Il futuro sostenibile dell'Europa: prossime tappe. L'azione europea a favore della sostenibilità", con la quale è stato definito l'approccio strategico dell'UE per l'attuazione dell'Agenda 2030 e i relativi obiettivi di sviluppo sostenibile. Tali obiettivi sono stati recepiti a livello nazionale attraverso la "Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS)" (Delibera CIPE n. 108/2017), che definisce il quadro di riferimento nazionale per i processi di pianificazione, programmazione e valutazione di tipo ambientale e territoriale per dare attuazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, in raccordo con il Programma Nazionale di Riforma (PNR) e il più recente Programma Nazionale di Riforma e Resilienza (PNRR) in attuazione del Programma "Next Generation EU (NGEU)".



<sup>13</sup> Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 pubblicato sulla G.U.U.E. L347 del 20 dicembre 2013 recante "Disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e definisce disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e abroga il Regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio" e ss.mm.ii. .

<sup>14</sup> Regolamento (UE) n. 1304/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 pubblicato sulla G.U.U.E. L347 del 20 dicembre 2013 relativo al Fondo sociale europeo e abrogante il Regolamento (CE) n. 1081/2006 del Consiglio e ss.mm.ii. .

<sup>15</sup> Si segnala l'avvenuta recente pubblicazione, sulla GU UE L231 del 30/06/2021, del "REGOLAMENTO (UE) 2021/1060 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 24 giugno 2021 recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo europeo di sviluppo regionale, al Fondo sociale europeo Plus, al Fondo di coesione, al Fondo per una transizione giusta, al Fondo europeo per gli affari marittimi, la pesca e l'acquacoltura, e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo, migrazione e integrazione, al Fondo Sicurezza interna e allo Strumento di sostegno finanziario per la gestione delle frontiere e la politica dei visti" e del "REGOLAMENTO (UE) 2021/1057 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 24 giugno 2021 che istituisce il Fondo sociale europeo Plus (FSE+) e che abroga il regolamento (UE) n. 1296/2013".

La Smart Specialisation Strategy (S3), introdotta nella programmazione 2014-2020 al fine di definire le priorità e gli ambiti di specializzazione su cui concentrare gli investimenti dei fondi strutturali in materia di ricerca e innovazione, assume ancora maggior rilievo nella nuova programmazione, della quale la S3 costituisce lo strumento attuativo per il soddisfacimento della Condizione Abilitante “Buona Governance della Strategia di Specializzazione Intelligente nazionale o Regionale” di cui al combinato disposto dell’art. 15 e dall’Allegato IV del Regolamento (UE) 1060/2021 per i seguenti Obiettivi Specifici:

- OS I: rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate;
- OS IV: sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità.

In tale ottica la Regione Piemonte ha intrapreso il percorso partecipato per aggiornare la Strategia S3 2014-2020 in vista dell'avvio della programmazione dei Fondi europei 2021-2027.

La strategia regionale per il FSE+ si inquadra negli orientamenti del Documento Strategico Unitario (DSU) relativo alla politica di coesione 2021-2027, approvato dal Consiglio regionale con Delibera n. 162-14636, del 7 settembre 2021, che, discende a sua volta, dalle direttrici generali di programmi globali quali la sopra citata Agenda 2030, il Green Deal europeo, EUSALP<sup>16</sup>.

Aderendo a queste direttrici, quali declinate a livello nazionale, e recependone le finalità, i vincoli e lo spirito, il DSU si focalizza sull'obiettivo di un nuovo “Piemonte +”: più intelligente e

<sup>16</sup> EUSALP (EU Strategy for the Alpine region) è un accordo siglato da Italia, Francia, Germania, Austria, Slovenia e da due stati extra europei Svizzera e Liechtenstein; ne fanno parte le 48 regioni e province autonome che si trovano attorno alla catena alpina. Le regioni italiane coinvolte sono la Lombardia, la Liguria, il Piemonte, la Valle d'Aosta, il Veneto, il Friuli-Venezia Giulia e le province autonome di Trento e Bolzano.

competitivo, più verde e sostenibile, più connesso, più inclusivo e sociale, più vicino ai cittadini.

In questo contesto, con il nuovo FSE+ la Regione Piemonte raccoglie le sfide poste dall’attuazione del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali su pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione sociale e inclusione, facendo fronte a criticità emerse nel tempo ed enfatizzate dalla pandemia da Covid-19.

Il Programma Regionale FSE+ 2021-2027 in via di definizione contemplerà un Obiettivo specifico dedicato<sup>17</sup>, tra l’altro, all’occupazione giovanile nel quale si collocano gli interventi che si pongono in continuità rispetto alle azioni consolidate nelle precedenti programmazioni relativamente alla formazione di giovani assunti con contratto di apprendistato di alta formazione e di ricerca.

Sul piano strategico, inoltre, la Regione Piemonte ha, da tempo, fatto propria l’esigenza di realizzare un efficace coordinamento, da una parte, tra i fondi strutturali e di investimento europei, peraltro sollecitato dalle stesse disposizioni regolamentari e manifestato in sede di definizione del citato Documento Strategico Unitario e di costruzione dei Programmi regionali, dall’altra con i programmi definiti con il MISE, con particolare riferimento all’accordo di partenariato per la gestione dell’area di crisi complessa il cui schema di accordo è stato approvato con DGR n. 29-3387 del 14 giugno 2021.

<sup>17</sup> Regolamento (UE) 2021/1057, art. 4, par. 1, lett. a): “Migliorare l'accesso all'occupazione e le misure di attivazione per tutte le persone in cerca di lavoro, in particolare i giovani, soprattutto attraverso l'attuazione della garanzia per i giovani, i disoccupati di lungo periodo e i gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro, nonché delle persone inattive, anche mediante la promozione del lavoro autonomo e dell'economia sociale”.

L'individuazione di strategie, integrate e trasversali ai Fondi, e la definizione dei relativi meccanismi attuativi sono, infatti, considerate dall'amministrazione regionale condizioni essenziali per ottenere, dalle proprie politiche, una pluralità di effetti virtuosi quali la massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza degli interventi a valere sui Fondi, favorendone la complementarità e le conseguenti sinergie, aumentando il valore aggiunto delle singole azioni e accrescendo l'incidenza dei diversi strumenti di finanziamento disponibili.

L'Apprendistato di alta formazione e di ricerca costituisce uno dei principali ambiti tematici di integrazione tra i Fondi a supporto dello sviluppo del sistema produttivo piemontese (nel contesto della programmazione del FESR e di risorse nazionali) e le politiche per la formazione delle risorse umane (finanziate dal FSE prima e di seguito dal FSE+), destinate alla crescita di profili professionali ad elevata qualificazione utilmente impiegabili nelle attività di ricerca, sviluppo ed innovazione. In tale ottica è previsto il finanziamento di progetti di ricerca industriale e/o di sviluppo sperimentale proposti da raggruppamenti/aggregazioni di soggetti, che mirano, tra gli altri, all'obiettivo di incentivare la formazione di nuovi ricercatori industriali nell'ambito dei processi di digitalizzazione e di innovazione attraverso l'assunzione, presso imprese della compagine di progetto, di giovani con contratto di Apprendistato di alta formazione e di ricerca (art. 45 - D.Lgs. 81/2015).





## POSTFAZIONE

L'apprendistato è un modello articolato di politica, che grazie a questo rapporto si è dimostrata una politica di successo.

L'apprendistato piemontese rappresenta la più compiuta espressione della formazione duale e la nostra Regione ha creduto e investito ingenti risorse proprio per lo sviluppo di un sistema regionale d'eccellenza.

Quando si parla di "formazione duale" si fa riferimento solitamente al modello di formazione professionale, alternata fra scuola e lavoro, che vede le istituzioni formative e i datori di lavoro fianco a fianco nel processo formativo.

Questo modello, mutuato dalla cultura tedesca e diffuso in altri Paesi del Nord Europa, ha avuto notevole incidenza nel più recente dibattito politico italiano, nell'ottica di adottare misure di policy di

medio-lungo periodo funzionali a ridurre i tassi di disoccupazione giovanile. Agevolare le transizioni e ridurre il divario in termini di competenze tra scuola ed impresa sono temi all'ordine del giorno e presenti sull'agenda politica italiana ed europea.

Le sue peculiarità sono basate e si sono sviluppate attraverso i seguenti fattori interdipendenti:

- una governance aperta e ampiamente partecipata, coordinata dalla Regione;
- un modello regolatorio unitario;
- una programmazione integrata di misure a sostegno del capitale umano, dell'occupazione e della competitività territoriale;
- un modello gestionale informatizzato e smart per imprese e agenzie formative;
- una efficace e continua azione di promozione e diffusione.

Occorre ripercorrere velocemente i numeri per avere la prima indicazione tangibile del buon funzionamento della politica.

L'apprendistato in Piemonte coinvolge nel corso del 2021 circa 23.000 persone sul professionalizzante, oltre 400 sia sul primo livello che sul terzo livello. In prospettiva significa circa 27.800 persone a fine anno, che hanno incontrato nelle sue varie fattispecie, questo contratto e di conseguenza cominciato una esperienza lavorativa, con una crescita rispetto al dato dello scorso anno che supera il 50% nel primo e nel terzo livello (e il 20% nel professionalizzante), che fanno ritornare i dati assunzionali ai livelli del 2019.

L'apprendistato in Alta formazione poi, che è l'oggetto specifico di questo studio, ha avuto un ruolo fondamentale nel rilancio non solo dell'occupazione di alta qualità della nostra regione, ma anche nel sostenere gli interventi di ricerca e innovazione nelle imprese. La scelta di spingere verso le alte professionalità con 55 Dottori di ricerca assunti in apprendistato negli ultimi 3 anni e oltre 800 assunti con un Master post laurea, vanno nella direzione di

aumentare la qualificazione dei nostri giovani per raccogliere la sfida della competizione sempre più elevata dei talenti e per cercare di lasciare sul territorio e di conseguenza nelle imprese che assumono, dei giovani sempre più preparati e in grado di trasferire nel plusvalore aziendale le proprie conoscenze di eccellenza e creare in ultimo ulteriore occupazione di qualità.

I percorsi formativi sono studiati dalle imprese e con le imprese per accelerare l'apprendimento di tematiche innovative (oltre 80% dei percorsi è legato a tematiche di Industry 4.0 e alla Digital transformation) e sono ampiamente sostenuti anche dai bandi che sono stati attivati dalla Direzione competitività, finanziati da interventi del POR FESR. L'apprendistato di alta formazione e ricerca si è dimostrato, infatti, strumento particolarmente funzionale per attuare, a livello regionale, il principio di complementarità nell'utilizzo dei Fondi SIE che ha caratterizzato l'attuale periodo di programmazione FSE 2014-2020 della Regione Piemonte.

Per continuare il processo di miglioramento del nostro modello a fine 2020 è stato approvato il nuovo Testo Unico che aggiorna e amplia il precedente inserendo ulteriori novità che potranno sostenere la diffusione del contratto di apprendistato. In primis il riferimento all'apprendistato "di ricollocazione" che spinge il modello contrattuale dell'apprendistato verso gli adulti, con il medesimo obiettivo utilizzato anche nelle bozze dei nuovi interventi finanziati dal Fondo Nuove competenze e dalle risorse del PNRR, che rilancia l'apprendistato per la qualifica negli adulti.

Poi l'estensione e l'organicità del sistema duale che consente di attivare anche più di un contratto di apprendistato e permettere così all'apprendista di conseguire titoli diversi.

E infine la continua ricerca della flessibilità e della riduzione del carico burocratico, raffigurato ad esempio nel nuovo modello di

catalogo dell'offerta formativa dell'apprendistato, che consente ad apprendisti e imprese di trovare gli operatori accreditati presenti nel proprio territorio di riferimento e selezionare le opportunità formative che sono attivate.

A sostegno dell'apprendistato piemontese e del suo modello e per continuare l'ascolto del territorio è stato inoltre attivato un servizio di Help desk che cerca di canalizzare per dare una miglior risposta a tutti gli stakeholder che risponde al sito <https://infoapprendistato.regione.piemonte.it/>, nonché una campagna informativa che consenta di diffondere le corrette informazioni sullo strumento a famiglie e giovani e i vantaggi che può dare alle imprese.

Accogliendo le conclusioni della ricerca, l'apprendistato in Alta formazione della Regione Piemonte è una politica che ha dato ottimi risultati nella nostra regione, ma che può essere un punto di partenza per implementare un sistema di apprendistato regionale anche in altre zone d'Italia. La ricerca definisce i presupposti su cui basare le fondamenta dell'impianto e suggerisce alcune integrazioni normative, per il legislatore nazionale, che potrebbero consentire una ulteriore diffusione del suo uso in Italia.

**ARTURO FAGGIO**

Direttore Regionale Istruzione,  
Formazione, Lavoro

**PIETRO VIOTTI**

Referente Regionale  
Apprendistato

# ?!A>>

## APPRENDISTATO

un percorso che  
inizia con la A



[infoapprendistato.regione.piemonte.it](http://infoapprendistato.regione.piemonte.it)



REGIONE  
PIEMONTE

**FONDO SOCIALE EUROPEO**



Realizzato da:

