

SEZIONE II

Esperienze, atteggiamenti e valutazione delle imprese sugli strumenti di raccordo fra scuola e lavoro

I risultati dei *focus group*

*Le attività finalizzate al raccordo scuola-lavoro:
una lettura critica delle esperienze realizzate negli Istituti Tecnici e Professionali*

Nota metodologica

L'indagine, così come descritto nell'introduzione al lavoro, è stata realizzata attraverso una metodologia integrata, che ha previsto il ricorso a diversi strumenti, quali le interviste individuali, i questionari ed i focus group.

In particolare, questi ultimi sono stati utilizzati nell'incontro con le imprese, per verificare non soltanto le loro valutazioni sui quattro principali strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro esaminati, ma anche gli atteggiamenti del sistema produttivo nei confronti della Istituzione scolastica, delle sue finalità e dell'attività svolta.

Per quanto riguarda la presenza delle imprese, invitate a partecipare ai gruppi, selezionandole sulla base della loro precedente e attiva collaborazione con le scuole, queste sono state prevalentemente imprese di piccole e medie dimensioni, operanti nei diversi settori dell'economia, di diversa tipologia e natura (enti pubblici e soggetti privati, società di persone e di capitali, ma anche associazioni e cooperative, particolarmente presenti in queste attività).

In alcuni casi il ruolo delle aziende intervistate, impegnate sia in quanto imprese sia come "erogatrici" di servizi (Centri di formazione, di Orientamento, Associazioni sindacali, etc.), ha comportato una duplice prospettiva critica nei confronti sia delle scuole, sia dello stesso sistema aziendale.

In termini di "rappresentatività territoriale", i 7 focus group realizzati, hanno coinvolto le imprese dell'area di Napoli, di Roma e di Milano, secondo lo schema di seguito riportato:

Località	Focus group	Target unico
Milano	3	impresa pubblica e privata, di produzione e di servizi (maggioritario) associazionismo, rappresentanza sindacale, consorzi di aziende mondo della formazione e dell'istruzione
Roma	2	
Napoli	2	
Totale	7	

In presenza del target indicato, il risultato complessivo risulta composto da una elevata varietà di fonti conoscitive, la cui intersezione e sovrapposizione ha conferito ai gruppi un andamento peculiare, con momenti di significativo confronto e, talvolta, di vera e propria contrapposizione.

Una simile articolazione della fase esecutiva comporta tre conseguenze di rilievo per l'interpretazione dei risultati:

- arricchisce e specifica il significato sociologico dell'indagine, sia intrinsecamente considerata sia nel confronto con le altre metodologie impiegate (colloqui individuali e rilevazione socio-statistica);
- rappresenta l'universo reale grazie a un campione eterogeneo, che sembra replicare la dialettica dei soggetti coinvolti nel percorso di "istruzione – formazione – professionalizzazione" dei giovani (di per sé composto in misura rilevante da soggetti che svolgono una pluralità di ruoli, ad esempio imprenditori-formatori, o che rappresentano una pluralità di soggetti, come associazioni e imprese, enti di formazione e consorzi imprenditoriali, ecc.);
- rende la lettura del dato globale più articolata: condizione, questa, che nel caso presente è finalizzata a cogliere la rappresentazione di una realtà caratterizzata da forte dinamismo dei soggetti ed elevata complessità delle funzioni socioculturali implicate.

Sono gli stessi partecipanti ai gruppi a cogliere l'intrinseca complessità delle relazioni e delle funzioni coinvolte, sottolineando l'esigenza che tutti i "punti di vista" trovino posto all'interno di una riflessione sugli strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro e sulle relazioni che questi implicano:

"si propone di parlare dell'importanza di certi strumenti per l'azienda, ma ritengo importante aggiungere l'ottica della scuola e del docente" [Roma]

L'articolazione degli argomenti e la composizione del target spiegano anche perché siano talvolta affiorate ambiguità terminologiche; queste, come più volte rilevato all'interno dell'indagine, costituiscono un ostacolo nella costruzione di una dettagliata analisi critica degli strumenti, offrendo tuttavia un importante contributo per quanto riguarda la evidenziazione della esigenza di aumentare l'impegno informativo e comunicativo (verso le imprese, ma anche verso le istituzioni e verso le stesse istituzioni scolastiche) in relazione a questi strumenti:

- alcuni fra i termini tecnici (stage, tirocinio, impresa simulata) non sempre vengono impiegati con lo stesso significato, e talvolta sotto lo stesso termine vengono riferite realtà e esperienze diverse;
- molti dei termini generali (istruzione, formazione) sottendono riferimenti impliciti a specifiche declinazioni del concetto primario (es.: formazione *tecnico-*

professionale) che non sempre facilitano un'immediata o univoca 'decodifica' delle citazioni.

Considerati questi fattori di ricchezza e di complessità, si è ritenuto di esporre separatamente:

- **la cornice** entro la quale hanno mostrato di muoversi i protagonisti, affrontata all'interno di un primo capitolo "introduttivo", dedicato all'approfondimento del fattore "risorse umane". All'interno di questo capitolo sono state analizzate le affermazioni e le indicazioni (non sempre esplicite) degli intervistati ed i loro atteggiamenti in relazione alle forme più adeguate ed alle problematiche connesse all'ingresso dei nuovi collaboratori "in azienda";
- **le valutazioni espresse** dai partecipanti in merito ai singoli strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro (ed al ruolo che questi possono avere nelle esigenze che investono le imprese nella "società globale"), oggetto dei capitoli successivi.

1- Il fattore risorse umane

È convinzione unanime dei partecipanti che il fattore delle risorse umane, in particolare per quanto concerne i nuovi inserimenti, costituisca oggi una molteplice fonte di problemi: fra le diverse variabili che partecipano al processo produttivo, le nuove risorse umane sembrano rappresentare per gli imprenditori un fattore principalmente di costo, al quale non sempre corrisponde, “a breve”, un effettivo ritorno in termini di produttività.

In particolare:

- da un lato, il costo economico annesso al fattore produttivo “nuove risorse umane” è difficilmente comprimibile e, soprattutto nella fase di avviamento, particolarmente oneroso (tempi necessari per la formazione, l’addestramento, il trasferimento della *mission* e del modello organizzativo aziendale, etc.);
- dall’altro, il ritorno economico specificamente imputabile al suddetto fattore è per sua natura meno prevedibile e dipendente da variabili che non sempre l’azienda è in grado di governare (impatto delle nuove risorse con l’ambiente aziendale, motivazioni soggettive, aspettative comunicate e aspettative profonde delle nuove risorse, etc.).

In tale contesto, l’impatto delle aziende con il fattore “globalizzazione”, e la maggiore consapevolezza della nuova dimensione della concorrenza, sembra comportare ulteriore problematicità, in particolare nel momento in cui tra i fattori che determinano gli esiti della competizione di mercato, il contributo dei soggetti alla crescita della produttività assume crescente importanza. L’impatto con la globalizzazione significa inoltre, in molti casi, diminuzione delle certezze (rispetto agli spazi di mercato, alle politiche innovative sui prodotti e sui processi, ma anche in merito alle strategie di medio-lungo periodo), che può comportare scelte difensive e un rigido contenimento dei costi fissi (tra cui le risorse umane).

Sempre più presente, nell’immaginario degli imprenditori chiamati a riflettere sui canali e sugli strumenti più idonei a favorire un positivo e proficuo inserimento delle nuove risorse umane, vi è dunque una **lettura “meccanicistica” del fattore costo, sul quale sembrano convergere tutte le incertezze e le carenze organizzative e strategiche che, di fronte alla complessità del mercato globalizzato, gli intervistati lasciano trasparire:**

- le incertezze dello sviluppo reale (espansione dei mercati, crescita dei fattori produttivi umani e tecnologici) appaiono perciò connesse a difficoltà (spesso originate sul piano simbolico/immaginario, prima che empirico/razionale) genericamente addebitate – in maniera talvolta acritica e semplicistica – alla sfera della formazione;
- le difficoltà di crescita sono inoltre riferite ad un panorama interamente caratterizzato da valori psicologicamente negativi: incertezza, erosione delle prospettive, instabilità comunicativa e relazionale all'interno dell'azienda, in particolare con le nuove generazioni.

Nella prospettiva del raccordo scuola-lavoro, il fattore delle risorse umane assume un significato più specifico, in cui le imprese tendono a identificare nella scuola l'anello debole del percorso formativo-professionalizzante dei giovani; l'inadeguatezza attribuita alla scuola sembra peraltro ruotare intorno a due interrogativi, posti a più riprese dagli imprenditori intervistati:

- *la scuola non prepara al mondo del lavoro perché è troppo vecchia oppure sono troppo repentini i mutamenti che investono il mondo del lavoro?*
- *la scuola non è idonea a pre-formare gli studenti alla cultura del lavoro perché è arretrata e disattrezzata o invece perché è essa stessa connotata da uno stile relazionale antiquato, da una contrattualistica privilegiata (posto fisso, mancati controlli di produttività...), per cui i ragazzi si trovano con insegnanti che "hanno il posto di lavoro" e che non possono trasmettere che quello?*

Il problema delle risorse umane può quindi essere innanzitutto osservato da una duplice, simmetrica prospettiva, sulla base delle specifiche aspettative di ciascuno dei soggetti coinvolti:

- dal punto di vista dell'impresa si giunge perfino a considerare il percorso scolastico come "fase" propedeutica all'ingresso in azienda:

"la scuola appare inadeguata perché non prepara le risorse e non garantisce quel che vorremmo: un prodotto finito" [Milano]

- dal punto di vista della scuola - rappresentato nei *focus group* dai Centri di formazione, dalle Associazioni di categoria e dagli altri "soggetti misti"

precedentemente citati – non mancano invece i riferimenti critici agli atteggiamenti ed ai comportamenti delle imprese, eccessivamente attente al proprio beneficio e assai meno a quello degli studenti coinvolti nelle iniziative; alcune indicazioni parlano inoltre di una “area grigia” difficilmente quantificabile, nella quale sono presenti “imprese che vivono di queste iniziative”, imprese “che ospitano anche 20-30 stagisti in una sola volta” e che, invece di costruire con loro un percorso formativo-professionale, tendono piuttosto a renderne immediatamente produttiva la presenza utilizzandoli come manodopera a basso costo, se non gratuita:

“l’impresa non chiarisce i termini del processo di scambio che vorrebbe instaurare con le strutture educative, né in particolare fornisce chiare linee-guida circa i termini di conversione della formazione (erogata dallo Stato, dal privato o dalla stessa impresa chiamata dalle scuole) in concrete prospettive di lavoro: l’impresa che deve interagire col mondo della scuola deve essere impresa vera e perciò interessata ad assumere” [Napoli]

“non dovrebbe mai essere l’impresa a definire i programmi scolastici, ma deve fare da cerniera nella formazione post-diploma...spesso ci sono imprese che vivono più dell’indotto della formazione che non di attività di business” [Napoli]

“nella mia esperienza, di imprese vere ce ne sono pochissime; in questi anni ne avrò incontrate 2, il resto sono associazioni che fanno formazione, che per loro rappresenta un business, senza avere competenze” [Napoli]

Occorre inoltre considerare che, in termini di indicazioni raccolte, si rileva una certa distanza in relazione all’area geografica: se, infatti, sono soprattutto le imprese Lombarde a “pretendere” che la scuola “lavori per loro”, autonominandosi portatrici di istanze e valori prioritari, è in particolare tra gli intervistati del Sud e del Centro che viene sollevato il problema della qualità e delle regole, come pre-condizione e meta-regola da condividere (tra scuola, alunni e imprese), per rendere possibile un positivo esito dei progetti di raccordo scuola-lavoro.

2- La scuola nella prospettiva dell'impresa

La riflessione complessiva sugli strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro richiede inoltre di affrontare in maniera più approfondita e strutturata il tema dei rapporti attuali ed auspicati tra i due soggetti: istituzione scolastica e impresa. Alcuni aspetti di tale questione sono infatti già spontaneamente emersi in precedenza come “nodi critici”, senza tuttavia approfondire le complesse connessioni che queste valutazioni hanno sul piano, più ampio, del ruolo sociale che ciascun soggetto è chiamato a giocare.

In termini generali, la scuola è vista dai rappresentanti delle imprese secondo **due principali prospettive**, entrambe di natura prevalentemente negativa e/o critica:

- **la scuola come fonte di un valore incompiuto: il futuro lavoratore;**
- **la scuola come istituzione ancora eccessivamente distante dal mercato e dai suoi peculiari criteri di selezione.**

La valutazione essenzialmente critica, riferita dalle imprese sembra inoltre seguire tre criteri generali:

- sotto il **profilo professionale**, la scuola tende a formare studenti di vecchio stampo, abituati a studiare in modo astratto e a non verificare empiricamente i risultati delle conoscenze apprese in aula:

“la scuola non orienta al lavoro, non esplora le aree motivazionali, non conosce i suoi interlocutori dal punto di vista delle vocazioni e attitudini professionali; anche a questo fine sarebbe utile quella cultura meritocratica che la scuola non fornisce” [Napoli]

- sotto il **profilo organizzativo**, la scuola non trasmette lo spirito del lavoro di gruppo: l'organizzazione verticale e ‘monodisciplinare’ dell'insegnamento sembra riflettere l'individualismo e l'isolamento nel quale opera l'insegnante, formalmente e sostanzialmente indipendente dall'operato dei colleghi; inoltre la scuola non lavora *per obiettivi* ma *per materie*, ovvero per compartimenti verticali; in particolare, non appare in grado di articolare il processo della conoscenza nella sua successione logica e temporale, suddividendolo in ‘moduli’ successivamente ricomponibili in un panorama mutato

“ci vuole un’educazione alla cooperazione interdisciplinare nella scuola da parte dei docenti, invece ognuno persegue i propri obiettivi nel completo disinteresse di ciò che fanno gli altri” [Napoli]

- sotto il **profilo pedagogico**, la scuola manca di autorevolezza e della capacità di motivare il giovane, dotandolo di senso di responsabilità e disponibilità a calibrare diritti e doveri. Infine, la scuola non educa pienamente al senso della responsabilità e al rispetto dell’autorità.

In termini strutturali, inoltre, la scuola sembra caratterizzata da una intrinseca contraddizione: da un lato, infatti, il suo obiettivo dovrebbe consistere nella formazione di giovani flessibili, aperti al nuovo e disposti al mutamento, abituati a esplorare realtà diverse e psicologicamente e culturalmente preparati al “clima di incertezza e di sfida” che caratterizza il mercato del lavoro e la vita d’impresa; al tempo stesso, tuttavia, il corpo insegnante opera in una condizione di stabilità e garanzia, in regimi contrattuali e in un clima psicologico che dal punto di vista del “dinamismo” del mercato appaiono piuttosto come il segno della “cultura da rimuovere”.

Più ancora che per la condizione di lavoratore garantito, tuttavia, l’insegnante è visto come un formatore parzialmente inadeguato: si tratta, in questo caso, di un giudizio unanime e trasversale al target, che trova le sue radici in quell’atteggiamento genericamente acritico e superficiale, già segnalato nel corso dell’indagine, che tende a riconoscere “in sé” all’impresa valori, qualità e rispondenza alle trasformazioni sociali, attribuendo invece alla istituzione scolastica lacune, ritardi e inadeguatezza, senza una reale e articolata riflessione in merito. Secondo tale “prospettiva”, la scuola:

- opera in un ambiente statico, tendenzialmente uguale a se stesso e lontano dalle realtà ambientali, istituzionali e produttive che invece dovrebbe far conoscere:

*“la scuola dovrebbe imparare a fare scuola fuori dalla scuola stessa” [Napoli]
“il corpo insegnante è avulso dall’evoluzione della struttura aziendale...
all’alberghiero non c’è nessuna lezione di come si deve tenere l’ordine in un
albergo...come si può fare una scuola che non ha conoscenza del nostro sistema
aziendale?” [Roma]*

- opera in modo tradizionale, frutto di una formazione “antiquata”, e la sua azione formativa in termini di connessione con il mondo del lavoro non sempre è credibile

“un insegnante di italiano o di matematica non può fare il tutor di un’impresa simulata in un istituto per il turismo o alberghiero” [Napoli]

“conosco l’impresa simulata: è positiva ma è poco formativa per gli insegnanti, che di per sé non hanno una formazione aziendale” [Napoli]

“la scuola dovrebbe selezionare meglio i tutor scolastici che accompagnano i ragazzi” [Milano]

“c’è il rischio che la scuola orienti gli allievi anche in buona fede in una direzione che non è quella richiesta dal mercato...non mi risulta che la scuola abbia un sistema di monitoraggio sugli allievi” [Napoli]

Non tutte le indicazioni sono comunque di segno esclusivamente negativo e, soprattutto, in termini dinamici, si registra qualche segnale di miglioramento:

“la distanza fra scuola e mondo del lavoro va diminuendo, ma il distacco è da colmare...penso soprattutto ai modelli americani e all’Università...loro hanno un ingresso immediato nel mondo del lavoro, in Italia dobbiamo colmare il sapere con il saper fare...un avvicinamento c’è con i progetti IFTS [Napoli]

❖ **L'ambito curricolare**

L'orientamento delle imprese, teso comunque a segnalare l'insufficienza della scuola, anche attraverso luoghi comuni e affermazioni contraddittorie, trova piena espressione anche in relazione al percorso curricolare, che alcune imprese ritengono insufficiente dal punto di vista tecnico (cioè eccessivamente orientato a contenuti umanistici), mentre altre rilevano proprio nelle carenze formative umanistiche il punto debole della scuola di oggi:

- Tra i primi:

“sono carenti insegnamenti come disegno tecnico, meccanica...a vantaggio dell'educazione civica e delle materie umanistiche” [Milano]

- Tra i secondi:

“un indirizzo umanistico potrebbe preparare meglio anche al mondo tecnico...il buon parlatore deve avere anche una buona testa...insisterei sull'aspetto umanistico, quando vai dal cliente e fai fatica a parlare, o hai poche argomentazioni” [Milano]

- Singoli intervistati, infine, attribuiscono ad una “separazione astratta e poco funzionale” fra *cursus* umanistico e apprendimento tecnico-disciplinare la causa della insufficienza della scuola:

“una delle aree più carenti è proprio l'analisi testuale...è il rovescio della medaglia della carenza di formazione tecnica...gli Istituti Tecnici cercano di dare formazione sia tecnica che umanistica per chi vuole proseguire all'Università..ma ancora non si è riusciti a bilanciare bene le due aree, tecnica e umanistica” [Milano]

Malgrado la naturale inclinazione degli istituti tecnico-commerciali verso la destinazione professionale di rispettiva competenza, si leva anche al loro indirizzo una diffusa insoddisfazione per la mancata completezza della formazione scolastica:

- è vero che un ruolo tecnico avrà una strada più precisamente e prevedibilmente tracciata rispetto a una competenza ‘umanistica’
- è altrettanto vero che di giorno in giorno crescono la mobilità interna dei percorsi lavorativi e l’importanza delle competenze trasversali.

Sembra pertanto che l’impresa, nonostante l’approccio fortemente critico nei confronti della scuola, continui a delegarle interamente le responsabilità formative dei giovani, quasi deresponsabilizzandosi rispetto ad una delle principali “leve competitive” dell’economia terziaria, cioè la formazione. Per questa ragione, probabilmente, accanto alla specificità della competenza professionale, anche alla scuola secondaria di orientamento tecnico-professionale si richiede un contributo più incisivo al fine di conseguire un più sicuro dominio:

- del *medium* tecnologico (informatica);
- del *medium* linguistico (inglese, ma anche una maggiore scioltezza nell’applicazione della lingua natia);
- del *medium* relazionale (capacità di lavorare in gruppo su progetti caratterizzati da scenari ultradinamici e orizzonti temporali ravvicinati).

Prevalentemente negativo appare inoltre il giudizio delle imprese in relazione al “prodotto” dell’istituzione scolastica, cioè i giovani con i quali entra in contatto l’azienda. Nelle occasioni di incontro fra scuola e mondo dell’impresa (siano queste sollecitate dalla prima o dal secondo) le aziende vengono a contatto con una popolazione studentesca composita, difficilmente riducibile a un profilo univoco. Nel caso di esperienze o impressioni negative, si guarda con un certo pessimismo a un target giovanile:

- passivo, svogliato, demotivato, rassegnato;
- scarsamente consapevole delle proprie reali attitudini professionali e non sempre motivato a esplorarle;
- ormai assuefatto al personal computer, al videogame, al web, alle chat line – senza che ciò comporti una corrispondente capacità/volontà di utilizzare quei veicoli come altrettante opportunità di studio e di ricerca.

Inoltre, la popolazione giovanile appare spesso tenacemente radicata nel vecchio ‘preconcetto’ del posto fisso, nei confronti del quale le imprese sembrano impegnate ad operare un tentativo di “riconversione ideologica”:

“quel che credo di essere riuscito a fare quest’anno è di staccare questi ragazzi da un grosso concetto: quello di assunzione...sono 20 anni che vivo di provvigioni come promotore e nei miei stages cerco di trasferire questo concetto, che esiste il lavoro in quanto tale” [Napoli]

Indipendentemente dalle occasionali esperienze di formatori presso istituti scolastici, i rappresentanti delle aziende esprimono giudizi e attese precise nei confronti della futura classe di candidati, alla cui origine si trovano spesso singole esperienze di contatto e confronto con la realtà scolastica.

Giudizi e attese nei confronti della scuola sono testimoniati in modo eloquente:

“Spesso capitano degli stagisti che finché non gli dici cosa fare non si muovono” [Milano]

“se dovessi dire cosa il mondo del lavoro chiede agli studenti e alle future risorse umane: flessibilità, disponibilità, capacità di imparare sul posto di lavoro, toccando con mano” [Milano]

“ci aspettiamo dai ragazzi che non pensino dopo essere stati assunti di godersi il posto, ma che continuino a applicarsi, a studiare” [Napoli]

In una cornice così caratterizzata dalle contrapposte tendenze all’immobilismo e al mutamento, le iniziative di recente concezione finalizzate al miglior raccordo fra scuola e lavoro riscuotono un cauto consenso: cautela che forse non si giustifica tanto con l’insufficienza ‘tecnica’ degli strumenti odierni, quanto piuttosto con l’intrinseca difficoltà di far fronte a esigenze più intime e originarie:

“piuttosto che chiedere cosa deve fare la scuola o l’impresa per inserire i ragazzi nel mondo del lavoro sarebbe necessario chiedersi cosa dovrebbero fare i ragazzi...nel nostro corso Sigma i ragazzi sono quasi del tutto disinteressati perché non lo pagano, e i tutor li giustificano...noi chiediamo loro flessibilità, disponibilità, informatica, lingue” [Roma]

3- Gli strumenti di raccordo fra istituzione scolastica e mondo dell'impresa: lo scenario culturale

Dai giudizi critici sulla scuola, espressi dalle aziende, non discende tuttavia una automatica svalutazione delle occasioni formative che questa promuove di sua iniziativa o sollecita da parte delle imprese.

Resta tuttavia da colmare lo iato tra la formazione trasmessa dall'istituzione scolastica e il modello di risorsa umana oggi richiesto dalle imprese.

La formazione si presenta oggi come un'area 'metaeconomica' doppiamente assistita:

- sostenuta dallo Stato al fine di ridurre l'impatto della disoccupazione;
- accettata, sollecitata e talvolta realizzata dalle imprese anche allo scopo di selezionare e monitorare il mercato potenziale delle risorse umane.

La tendenza della scuola odierna all'autonomia e al confronto con i modelli manageriali, sembra produrre risultati in una duplice – e talvolta contraddittoria – direzione:

- da un lato sembra ridurre gli elementi burocratici nelle relazioni e offrire un palco alle istanze dell'impresa, in termini di maggiore flessibilità e apertura al sistema produttivo:

“uno dei problemi di oggi è il ruolo che le imprese possono avere nei processi formativi, esse stesse possono essere insegnanti all'interno della scuola, è uno dei cardini dell'autonomia scolastica” [Roma]

- dall'altro si espone al rischio di un possibile “circolo vizioso” nella produzione di contenuti e modelli formativi “separati” dalle esigenze del mondo del lavoro:

“le stesse scuole promuovono la propria formazione... la loro capacità imprenditoriale dovrebbe consentire una collocazione del proprio prodotto sul mercato... quando questo mercato si chiama Università la cosa è più semplice, quando invece si chiama Mondo del Lavoro è molto più complessa...” [Napoli]

Ancora una volta, tuttavia, si rileva tra le imprese un orientamento contraddittorio, all'interno del quale è difficile comprendere se la scuola dovrebbe aiutare l'impresa grazie a una più completa formazione della manodopera o, invece, farle concorrenza creando un proprio “mercato delle risorse umane”.

I giudizi espressi sulle singole iniziative e sui singoli strumenti di raccordo non sempre chiariscono le rispettive competenze di scuola e impresa, e la formazione è vista ora come la necessaria ma onerosa prosecuzione di un iter scolastico incompleto, ora come un tentativo forzoso e artificiale di inserire nel mercato del lavoro soggetti impreparati o 'inadatti'.

Il raccordo scuola-lavoro sembra coinvolgere un delicato terreno di valutazione economica:

- dal punto di vista dell'impresa, la formazione appartiene ai compiti dell'istituzione scolastica o parascolastica: lo studente dovrebbe essere in grado di produrre senza costituire un fattore di diseconomia interna
- dal punto di vista della scuola, e più ancora dei soggetti coinvolti nel processo di formazione post o extra-scolastico, la formazione è una risorsa che compete in eguale misura all'impresa, spesso colpevole di non saper valorizzare la "disponibilità di manodopera a costo zero".

Più in particolare, il mondo della formazione sottolinea:

- la tendenza delle imprese a non valorizzare adeguatamente i giovani in formazione, e soprattutto a non vedere in essi una risorsa, ma invece un'onerosa incombenza (*"l'azienda deve vedere l'utilità della forza-lavoro a costo zero, spesso non capisce che ha una risorsa in mano"* [Milano]);
- la consuetudine di certe imprese a impiegare la manodopera fornita attraverso gli strumenti di raccordo e di ingresso agevolato in mansioni dequalificanti, al solo scopo di risparmiare danaro;
- la necessità di una formazione specifica ma completa, qualificata per settore e dotata di strumenti e orizzonti temporali adeguati alla finalità perseguita.

Dal canto loro, le imprese pongono l'accento sui seguenti fattori:

- la formazione rappresenta sempre un costo, se non in termini di denaro, in termini di tempo, di energia, di immobilizzo di risorse interne (tutor e simili), di rischio:

"la nostra è un'azienda privata S.p.A..., è evidente che non possiamo distrarre i nostri impiegati per più di tre o cinque giornate per attivare ministage...i tirocini con laureati sono invece più frequenti" [Roma];

"l'azienda ha l'obiettivo del lucro e il corsista non deve creare problemi all'interno" [Milano];

- la formazione non rende mai nell'immediato ma eventualmente nel futuro: è tanto più necessario realizzarla in piena consonanza con le cangianti necessità dei mercati odierni;
- la formazione non sempre accoglie come invece dovrebbe le istanze e i metodi didattici propri dell'impresa, e viene tuttora affidata in misura eccessiva a modalità di erogazione improprie o antiquate (aula, approccio frontale teorizzante ecc.).

Lo scenario culturale appare inoltre fortemente influenzato dal fenomeno della globalizzazione, che prescrive alle imprese due compiti apparentemente incompatibili:

- la prudenza negli investimenti: la crescente incertezza sul futuro a medio-lungo termine induce il mondo dell'impresa a non spendere su un fronte così delicato come la formazione, che compare prima di tutto tra le variabili ad alto rischio (*cosa capiranno i ragazzi? Chi garantisce che dopo aver assaggiato il lavoro, gradiranno tutto il menu?*);
- il coraggio nelle scelte: la stessa incertezza e mobilità di contesto costringe le imprese a puntare tutto sul *jolly* delle risorse umane, scommessa che tuttavia comporta una formazione sempre più qualificante.

Un aspetto particolarmente critico del dilemma consiste poi nel fatto che la formazione rappresenta un elemento tanto più importante quanto più piccola e gracile è l'azienda, la quale d'altra parte proprio a causa della ridotta autonomia economico-finanziaria non può permettersi alcun passo falso:

"l'impresa per come è attualmente strutturata si è talmente ridotta in termini produttivi che non ha tempo da dedicare ai ragazzi" [Roma].

Inoltre l'economia italiana viene dipinta come un'economia di terziario, quindi come un'economia di trasformazione: in questa prospettiva è ovvio che l'impatto competitivo della formazione professionale svolga un ruolo decisivo.

In un'economia così fortemente egemonizzata dal settore dei servizi assume tanto maggior rilievo il rischio di intrecciare in modo ambiguo e confuso il processo della produzione (di beni o di servizi) con un fattore strategico come la formazione:

"ho visto molti corsi post-diploma o IFTS con una partecipazione simbolica dell'impresa, spesso ci sono pseudo-impresе che vivono più dell'indotto della

*formazione che non di business, si traveste da impresa ciò che impresa non è”
[Napoli]*

*“esattamente, anche nella mia esperienza di aziende vere ce ne sono pochissime..in questi anni ne ho viste due, il resto sono associazioni che fanno formazione, ciò che per loro è un business, senza averne la competenza”
[Napoli]*

Se la formazione è investimento, è anche rischio e impegno; se viceversa è mero calcolo e razionalizzazione di bilancio, è meno feconda del deserto: nessuno dei protagonisti affronta un compito di agevole soluzione!

4- Gli strumenti di raccordo fra istituzione scolastica e mondo dell'impresa: gli aspetti operativi

❖ *La conoscenza degli strumenti: una gamma ampia e flessibile*

Una vasta molteplicità di esperienze caratterizza le testimonianze raccolte sugli strumenti di raccordo scuola-lavoro.

Le iniziative finalizzate ad agevolare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro vengono istintivamente classificate secondo due principali "classi di appartenenza", delimitate dal fatto che siano intraprese e gestite dalla scuola o, viceversa, dall'impresa. Le iniziative considerate, quindi, oscillano tra due estremi:

- **l'esperienza totalmente interna all'iter scolastico** (iniziative 'monografiche' di insegnanti, impresa simulata a scuola...), dove l'impresa è un riferimento esterno e ancora astratto;
- **la formazione professionale di fatto sovrapposta alla condizione lavorativa** (contratti di formazione-lavoro, apprendistato...). all'interno di tali aspetti la presenza della scuola, anche limitatamente al contributo complessivamente offerto dal "tutor formativo", appare del tutto parziale e scarsamente significativo.

Sia pure in modo non totalmente omogeneo, il *panel* mostra di conoscere l'attuale offerta di opportunità per il raccordo scuola/lavoro e – almeno parzialmente – apprezza lo stato attuale dell'informazione che la concerne:

*"la Lombardia si è portata avanti, consumando i fondi sociali europei" [Milano]
"ad Avellino c'è un programma europeo che finanzia il piccolo artigianato"
[Napoli]*

Alla disponibilità di informazioni riferita dagli intervistati, non corrisponde, tuttavia, come più volte affermato, una omogenea interpretazione dell'esatto significato delle caratteristiche di ciascuno degli strumenti analizzati (stage/tirocinio, apprendistato, borsa estiva di studio-lavoro, impresa simulata); anche per questa ragione numerosi intervistati tendono a considerare in maniera "globale" la disponibilità degli strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro – individuandone la comune finalità – e ad ampliare spontaneamente e immediatamente, il discorso ad essi relativo, alle numerose altre tipologie/attività che le imprese realizzano nel contatto con la scuola:

- **istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS):** costituisce, per molti, uno degli strumenti più innovativi ed efficaci, in quanto prevede una collaborazione attiva, fin dalla fase di progettazione, della scuola con l'Università e le imprese, in cui tutti i soggetti divengono in prima persona garanti e responsabili del buon esito dei progetti;

“credo che oggi l'impresa sia dentro il mondo della scuola istituzionalmente, nei recenti corsi IFTS è previsto che fra i 4 proponenti uno sia un'impresa e il 50% dei docenti vengano dal mondo del lavoro e delle professioni, significa che c'è attenzione da parte del Ministero” [Napoli]

- **visite scolastiche guidate per la conoscenza della realtà aziendale:** positive se precoci, periodicamente ripetute e organizzate sotto l'egida delle imprese (spesso, queste attività, tra gli intervistati, prendono il nome di “stage” o “ministage”);
- **colloqui di orientamento in/con aziende:** rappresentano un possibile contributo all'opera di orientamento e motivazione al lavoro che la scuola non porta a compimento;
- **testimonianze e lezioni effettuate da imprenditori:** positive a condizione che l'*humus* culturale della scuola sia in sintonia con le argomentazioni aziendali, e soprattutto che il corpo insegnante non si opponga con la resistenza passiva, l'indifferenza, il lassismo;
- **business game:** presenta qualche affinità con l'impresa simulata:

“ho esperienza di business game organizzati per scuole superiori con squadre di ragazzi che usavano software che simulavano un fatturato...vinceva chi fatturava di più” [Milano];

- **contratti di formazione-lavoro:** citati marginalmente fra gli strumenti parzialmente assimilabili all'apprendistato

“la formazione-lavoro è simile all'apprendistato ma a un livello più alto” [Milano];

- **corsi post-diploma, master post-universitari:** raramente commentati in quanto tali, ma all’occasione in modo pungente:

“in un corso post-diploma per un istituto professionale per il turismo finanziato da fondi europei gli insegnanti non sapevano bene cosa insegnare e gli studenti...hanno cercato di rimanere aggrappati all’istituzione scolastica che almeno gli dava uno status: di studenti e non di disoccupati” [Napoli].

In numerose occasioni, inoltre, per “strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro” vengono intesi, in senso lato, tutti gli strumenti che servono ad agevolare l’ingresso dei giovani nel mondo del lavoro o, in forma ancora più ampia, gli investimenti ed i programmi formativi, nonché le “leggi speciali” in materia, a prescindere dalle loro specifiche finalità e tipologie di destinatari. In questa accezione “dilatata”, ma non sempre del tutto impropria, rientrano:

- **i piani di inserimento professionale (P.I.P.),** previsti come intervento speciale finalizzato a favorire l’ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, riconoscendo inoltre loro anche una retribuzione:

“malgrado la scarsa qualità dei ragazzi, il numero di richieste da parte delle aziende era in soprannumero in occasione di leggi speciali come il P.I.P., perché c’era la possibilità di non spendere grosse cifre per avere manodopera” [Napoli];

- **l’imprenditorialità giovanile (IG),** citata spesso per la sua forte presenza nei progetti di impresa simulata, come ente potenzialmente finanziatore dei progetti proposti:

“per impresa simulata si intende l’iniziativa portata avanti da IG students!...l’impresa simulata come è strutturata a Prato ha valore, come è fatta da IG non ha valore” [Roma]; “l’impresa simulata non è fatta con l’intento di dare vita a un’impresa reale, esiste perciò l’imprenditorialità giovanile, IG, si ottengono fino a 40 milioni a fondo perduto” [Milano];

- **le altre forme di imprenditorialità agevolata, assistita e protetta** (variamente definiti/definibili ‘imprenditoria femminile’, ‘sviluppo delle aree depresse’, ‘percorsi di imprenditorialità assistita’...):

“noi li chiamiamo percorsi di imprenditorialità, lo abbiamo fatto per costituire una cooperativa di mediatrici interculturali che ora funziona” [Milano];

- **il Fondo Sociale Europeo (FSE):** numerosi sono i richiami a questo strumento di finanziamento, alcune volte impropriamente sovrapposto a qualche progetto specifico; si percepisce tuttavia la crescente diffusione di progetti finanziati attraverso il FSE, nella conduzione dei quali, evidentemente, le imprese si appoggiano a strutture di formazione specializzate per poter accedere ai finanziamenti; in generale, proprio perché finanzia – in tutto o comunque in parte prevalente – progetti che interessano direttamente le imprese, le citazioni raccolte sono tutte di segno positivo:

*“crea progetti comuni alla scuola e al lavoro, avvicina le parti sociali” [Napoli];
“riceviamo ragazzi in formazione utilizzando il fondo sociale europeo” [Milano].*

Sempre all’interno della riflessione complessiva sugli strumenti per l’accesso al mondo del lavoro, in questo caso senza particolare riferimento al ruolo della scuola, singole citazioni parlano di:

- **prestito d’onore:** appartiene all’area dell’imprenditorialità agevolata, ma in modo generico e senza particolari relazioni con l’universo scolastico/formativo;

¹ IG students, Fondazione Non-Profit controllata per l’80% dal Ministero del Tesoro è stata istituita allo scopo di progettare e gestire un inedito sistema di formazione permanente, rivolto agli studenti del terzo e quarto anno delle scuole superiori e del penultimo anno di qualsiasi facoltà universitaria, di età compresa tra i 15 ed i 26 anni, per simulare in ambiente protetto la creazione e la gestione di imprese.

- **contratto a tempo determinato:** sollevando l'impresa dall'onere più "temuto" (l'assunzione *tout-court*), favorisce un rapporto conoscitivo e una valutazione del singolo per certi aspetti simile al contratto di formazione-lavoro;
- **il lavoro interinale:** numerose imprese dichiarano di farvi ricorso, tuttavia citato sempre in riferimento al ruolo di conoscenza e, soprattutto, di "selezione" della nuova mano d'opera e non nelle sue finalità istitutive;
- **le banche-dati sul lavoro:** possono favorire un positivo incontro tra domanda e offerta, operando una selezione degli "skills" migliori;
- **la formazione a distanza (FAD):** anche in questo caso si tratta di uno strumento che potrà favorire l'incontro tra domanda e offerta che, secondo alcuni, è destinato ad aumentare la sua diffusione nel tempo.

❖ ***I prerequisiti funzionali per un utilizzo efficace degli strumenti***

Entrando nel merito dell'analisi di efficacia degli strumenti, gli intervistati evidenziano tre prerequisiti che le iniziative devono contenere affinché, a prescindere dalle specifiche modalità applicative, i progetti possano realizzare positivi risultati. In dettaglio, gli strumenti devono necessariamente consentire:

- la concreta possibilità di formare il giovane**, facendolo entrare in contatto con il clima aziendale e trasferendogli elementi di cultura del lavoro;
- un incontro fra attese delle aziende e attese dei giovani;**
- un effettivo "ritorno di conoscenza" dei partecipanti ai progetti**, sia in termini di orientamento e motivazione personali (condizione soggettiva del candidato), sia in termini di vocazione e attitudini professionali (condizione oggettiva).

Non si riscontrano, a tale riguardo, citazioni che indicano una correlazione tra strumenti e prerequisiti citati, nel senso che ciascuna delle attività può "in sé" contenerli e quindi realizzare le proprie positive potenzialità; né, al contrario, si rilevano a questo livello di analisi, iniziative da escludere in quanto non idonee a favorire le tre condizioni citate.

❖ **Il “decalogo delle buone prassi” per il buon successo degli strumenti**

Accanto ai prerequisiti citati, gli intervistati mettono in evidenza una serie di “regole operative” che possono determinare il successo o meno delle attività svolte; si tratta in alcuni casi di regole “di buon senso” e, in altri, di indicazioni scaturite dalle specifiche e dirette esperienze delle singole imprese, che riguardano tutti i soggetti coinvolti ma che sembrano piuttosto configurarsi come “azioni di sistema”.

Queste indicazioni, che vanno a realizzare un “decalogo delle buone prassi”, sembrano ancora una volta mettere in secondo piano le modalità operative dei singoli strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro, rispetto agli obiettivi – comuni – che questi devono perseguire. Ciò premesso, è opportuno evidenziare le propensioni generali ed i suggerimenti strategici espressi dal target:

- ❑ **diffondere una migliore informazione sugli strumenti stessi**, in particolare sugli istituti che prevedono la totale assenza di oneri finanziari per l’impresa;
- ❑ **avviare il rapporto azienda-studenti “prima che sia troppo tardi”**, quando cioè lo studente mostra ancora una piena curiosità ed una certa sensibilità alle suggestioni della realtà dell’impresa e, al tempo stesso, subisce ancora l’influenza dell’autorità scolastica (non attendere, cioè, il quinto anno);
- ❑ **dotare il processo di formazione e inserimento della necessaria gradualità** (dall’incontro occasionale al rapporto prolungato e continuativo);
- ❑ **prolungare le attività oltre il periodo normalmente assegnato**, soprattutto per le iniziative concepite come “*mordi e fuggi*” ma nominalmente destinate a far crescere professionalmente il giovane;
- ❑ **reiterare le iniziative in modo da rendere ciclica l’esperienza**, coinvolgere sempre lo stesso gruppo di lavoro e favorire con ciò il follow-up dei candidati;
- ❑ **aumentare i controlli pubblici sulla effettiva idoneità degli strumenti** a favorire l’inserimento di manodopera produttiva in mercati reali (non protetti);
- ❑ **migliorare il meccanismo dei crediti formativi**, in virtù del quale gli studenti acquisiscono punti in vista della maturità grazie a esperienze formative maturate (spesso passivamente!) durante il periodo scolastico; un suggerimento specifico: *‘da 3 anni abbiamo pensato di legare il credito formativo (attestato) a una valutazione a test, così i ragazzi sono più motivati’ [Roma];*
- ❑ **operare una sorta di “metaformazione” sul corpo insegnante e sullo stesso staff dei formatori** (non sempre adeguato allo scopo, specie in presenza di materie specifiche o ad alto contenuto tecnico);

- ❑ **selezionare in modo credibile il personale scolastico deputato a supervisionare le iniziative di raccordo** (tutor e affini) eventualmente con la fattiva collaborazione delle imprese;
- ❑ **adeguare gli iter curriculari scolastici alle effettive esigenze dell'impresa** per “limitare il salto” nella realizzazione delle attività di raccordo (alcuni esempi, già citati, riguardano ad esempio l’inserimento di un corso di “governante d'albergo”, assente dal programma degli Istituti alberghieri, un corso di “informatica contemporanea” nella formazione scolastica dei ragionieri, ecc.).

5- Gli strumenti di raccordo fra istituzione scolastica e mondo dell'impresa: i criteri di classificazione

I quattro strumenti oggetto principale dello studio (tirocini, apprendistato, impresa simulata e borse estive di studio-lavoro), sottoposti a valutazione analitica nel corso dei *focus group*, sono empiricamente classificati dagli intervistati secondo criteri desunti dagli orientamenti generali sulle funzioni attribuite rispettivamente a scuola e impresa:

- **la fonte della richiesta: scuola o impresa.** Lo *stage* e il tirocinio solitamente partono dalla scuola, la borsa di studio/lavoro e l'apprendistato dall'azienda

“nei tirocini la scelta è della scuola, nelle borse e nell'apprendistato dall'azienda; il tirocinio è obbligatorio per tutti, fa parte dell'attività formativa” [Roma];

- **la natura del contenuto, più scolastico o più professionale.** In questo caso i singoli strumenti vengono “assegnati” alle diverse “classi”, ponendo in evidenza alcuni loro aspetti operativi: in questo senso uno strumento può appartenere ad una o più “classi”. Ciò premesso, la borsa di studio e l'impresa simulata sono considerate dalle imprese intervistate come attività prevalentemente integrative dell'iter scolastico (ciò vale, in parte, anche per gli *stage*, soprattutto quando si tratta di *ministage*); in secondo luogo, la borsa di lavoro e il tirocinio, sono considerati prevalentemente come progetti intermedi fra esperienza scolastico-formativa ed esperienza professionale; l'apprendistato, infine, come una condizione lavorativa a pieno titolo arricchita da contenuti formativi specifici e settoriali;
- **l'onerosità finanziaria per l'impresa.** Lo *stage* è gratuito, il tirocinio è quasi sempre gratuito (salvo diversa e autonoma decisione aziendale); la borsa estiva di studio-lavoro e l'apprendistato sono onerosi:

*“nel tirocinio l'assegno di studio è legato alla volontà dell'azienda” [Milano];
“la borsa diventa vincolante e l'azienda ha un onere superiore a quello fiscale” [Milano];*

- **la remuneratività per lo studente.** Solitamente gli *stage* e strumenti assimilabili (corsi distaccati, visite, mini-*stage*) non sono remunerati, anche se non regna l'unanimità al riguardo:

“i giovani di IV anno prendono 350 mila lire al mese, gli stagisti 500 mila, i laureati 800 mila: chi partecipa a un corso di 3-6 mesi prende questa retribuzione..ma è vietato retribuire gli stagisti del fondo europeo” [Milano].

Per quanto riguarda inoltre la conoscenza che gli intervistati hanno dei singoli strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro, occorre ricordare che, in termini di giudizio complessivamente espresso, le imprese hanno affermato di conoscere in maniera sufficiente le possibilità di offerte, pur manifestandosi tra di esse una conoscenza generalmente limitata ad uno-due strumenti oggetto di analisi. Ciò premesso, la graduatoria in base alla conoscenza e all'utilizzo degli strumenti citati vede:

- al primo posto il tirocinio, anche identificato come *stage*; si tratta di una indicazione comune a tutti i target oggetto dello studio (docenti, studenti, imprese), concordi nell'affermare la forte prevalenza di questo strumento tra quelli considerati;
- al secondo posto l'apprendistato, che tuttavia le imprese indicano non soltanto come strumento di raccordo scuola-lavoro, ma soprattutto nella sua accezione più “tradizionale” di strumento di inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, senza prevedere in questo passaggio, un particolare ruolo per la scuola; per questa ragione, se le esperienze di apprendistato citate dagli altri *target* intervistati (studenti e docenti) risultano particolarmente limitate e statisticamente poco significative, trovano invece una più forte diffusione tra le imprese;
- all'ultimo posto la borsa estiva e l'impresa simulata; per quanto riguarda quest'ultima, ciò sembra avvenire sia per la limitata diffusione delle esperienze in atto (comunque non minoritaria, così come evidenziato dalle altre sezioni dell'indagine), sia per il limitato coinvolgimento delle imprese nei progetti di impresa simulata gestiti dalle scuole che, come si è visto, possono piuttosto “connettersi” ad altri soggetti istituzionali (Comuni e Province) o alla rete delle imprese simulate di IG *student*; per quanto riguarda invece le borse estive di studio lavoro, spesso confuse con altre iniziative, le imprese intervistate evidenziano una limitata esperienza ed anche uno scarso interesse generale.

6- Il tirocinio e lo stage

Entrando nel merito dei singoli strumenti finalizzati al raccordo scuola-lavoro, il cui contesto è stato ampiamente esplorato nei paragrafi precedenti, entrando inoltre in più occasioni nel dettaglio delle caratteristiche di ciascuno di essi, è interessante cercare di verificarne in termini più analitici le conoscenze, la diffusione, i punti di forza, le aree di debolezza e la propensione complessiva delle imprese ad utilizzarli.

In questo caso, trattandosi di una valutazione sulla base di parametri proposti come stimolo alla discussione nel corso dei gruppi (vedi allegati), è stato possibile raccogliere commenti e giudizi più “personalizzati”, ancorché non sempre basati su esperienze dirette.

Per quanto riguarda il tirocinio e lo stage, strumenti che nelle altre sezioni dell’indagine sono stati proposti agli intervistati e considerati sinonimi (o, comunque, esperienze assimilabili in termini di caratteristiche e modalità di svolgimento), in alcuni casi, i rappresentanti delle imprese che hanno partecipato ai *focus group* hanno invece operato una certa distinzione, basata essenzialmente sulle variabili “durata” e “impegno lavorativo”, che tuttavia modificano significativamente i giudizi raccolti.

Laddove invece le considerazioni espresse hanno fatto riferimento ad entrambe le attività (tirocinio e stage) queste hanno avuto un segno decisamente positivo, connotandole nell’insieme come strumenti ambedue idonei a supportare aziende che impiegano manodopera qualificata, già orientata e motivata (di livello anche universitario) e sempre bisognosa di verifiche e esperienze di aggiornamento. In relazione a questi strumenti, inoltre, le imprese tendono ad ampliare il discorso agli *stage* universitari e post laurea, come iniziative attive e positivamente adottate.

Il tirocinio è forse lo strumento più diffuso e conosciuto dai partecipanti, rappresentando il principale *trait d’union* fra scuola e impresa; anche se non sempre realizzato al meglio, in genere offre al minor costo il massimo effetto conoscitivo sulla realtà aziendale e sulla cultura del lavoro:

“trasversalmente il tirocinio è lo strumento principe di educazione al lavoro, ecco lo sforzo per farlo diventare un’occasione sia per i giovani che per l’impresa...” [Milano]
“ha due momenti significativi, è un metodo di orientamento e avvicinamento delle culture, è un momento di formazione in una realtà di impresa” [Milano]
“è importante per far entrare le persone nella cultura del lavoro, far usare loro le competenze trasversali” [Milano]

Lo stato dell'informazione al riguardo è mediamente soddisfacente, anche perché appartiene ormai all'iter curricolare istituzionale della scuola italiana. I tempi intermedi fra iniziative di breve durata (visite, borse, stage e ministage) e contratti a medio-lungo termine (apprendistato), ne fanno uno strumento elettivo dell'inserimento graduale e dell'approccio integrato al lavoro (lavorare studiando e viceversa). È in presenza di questo strumento che le aziende intervistate parlano in maggiore misura di un passaggio dal tirocinio ad un rapporto di lavoro continuativo, "certificandone" in tal modo la maggiore validità: si tratta, naturalmente, di indicazioni generali (una lettura più dettagliata delle *chances* di inserimento a lungo termine è affrontata nelle sezioni III e IV), che tuttavia danno il segno di una iniziativa complessivamente valida e positiva.

L'adesione delle imprese è buona, seppure inferiore all'*optimum*: migliorerebbe qualora fossero razionalizzati i criteri di accreditamento formativo, il coordinamento nel tutoraggio, nonché gli stessi metodi e finalità (meglio se "più aziendali").

I **principali punti di forza**, secondo la maggior parte degli intervistati, risiedono nel fatto che si tratta di uno strumento:

- ❑ "equilibrato", che riesce cioè a rispondere, almeno parzialmente, alle esigenze degli studenti ed a quelle delle imprese, attraverso un percorso impegnativo ma non gravoso;
- ❑ "non oneroso", almeno per le imprese medie e grandi;
- ❑ "agile", cioè non troppo gravoso per le energie del giovane e, in genere, proficuo per la sua crescita (almeno sul piano personale).

I suoi **possibili punti di debolezza**, citati in misura quantitativamente molto inferiore rispetto agli elementi positivi, sembrano riguardare ancora una volta gli "estremi" dell'atteggiamento delle imprese (e degli studenti), a seconda del fatto che vogliano o meno realmente investire sul tirocinante:

- ❑ è breve, almeno rispetto all'esigenza di formare stabilmente la persona; è *una tantum* e può essere accolto dai protagonisti come un'area di parcheggio, o per lo meno come una premessa priva di conseguenze chiaramente prevedibili;
- ❑ non fornisce un ruolo preciso e non è adatto (anzi, non è consentito) in caso di ruoli minori, non qualificati (una cassiera di supermercato non potrebbe essere tirocinante: impara il mestiere in due giorni).

Per quanto riguarda inoltre lo **stage**, così come delineato nel corso dei gruppi, a suo favore è riconosciuto il pregio di non rappresentare un impegno eccessivamente vincolante né un onere eccessivo (per le imprese e per gli studenti); ciò, al tempo stesso, corrisponde al suo limite: è troppo breve, scarsamente incisivo, raramente genera un rapporto durevole (a meno che non sia assimilato al tirocinio).

“l’ideale sarebbe che gli stage durassero non una settimana ma un mese” [Roma]

Il rischio, indicato da alcune imprese, è perciò quello che lo stage finisca per configurarsi – così come già oggi in parte avviene – come uno strumento di orientamento e non di formazione: quindi come uno strumento che le imprese possono rifiutare in quanto calibrato più sulle esigenze degli *stagisti* che non delle imprese stesse:

“spesso le scuole organizzano gli stage non per formazione ma per orientamento...il tirocinio deve essere pensato come formazione e non come orientamento” [Roma]

L’adesione delle imprese è perciò mutevole e dipendente dal modo in cui lo *stage* è realizzato. Tra coloro che lo distinguono e quindi lo confrontano con il tirocinio, prevale, nel complesso, un approccio prevalentemente negativo, derivante dalla considerazione che lo *stage* è utile come primo approccio, ma troppo scolastico nello spirito della partecipazione, troppo breve nella durata e poco incisivo nella capacità di far incontrare le due parti, offrendo a entrambe l’opportunità di un legame durevole.

“lo stage è comunque un costo, non un ritorno... nessuno di noi lo fa per formare i ragazzi...non bastano 3 settimane...se hai la fortuna di riavere le stesse persone al secondo ciclo di stage le inseriamo in un altro tipo di attività” [Roma]

7- L'apprendistato

L'apprendistato è più diffuso al Nord che nel Centro-Sud, per ragioni di storia e di geografia industriale (diffusione, distribuzione e dimensionamento medio delle singole istanze produttive).

Occorre inoltre ricordare che le imprese intervistate, nel parlare di apprendistato, tendono prevalentemente a non riconoscere un particolare ruolo alla scuola, considerando tale strumento come “contratto a due” tra il giovane lavoratore e l'impresa.

“il tirocinio è un collegamento fra scuola e lavoro, nell'apprendistato non c'entra nulla la scuola istituzionale perché l'apprendista è assunto; lo Stato dice che come contrappeso al fatto di pagare poco i contributi si deve mandare l'apprendista a formarsi fuori e l'azienda lo paga per 160 ore” [Milano]

“per l'apprendistato ci sono i contratti fino a 4 anni di durata, età 24, nel turismo 28 e con handicap 30..ma ci sono contraddizioni normative enormi, perché impediscono di lavorare a 26 anni dopo le 10 di sera!” [Roma]

“l'apprendista è un lavoratore, da noi il 90% diventano lavoratori dipendenti” [Milano]

“le modalità per i quattro strumenti sono diverse, nell'apprendistato l'iniziativa parte dall'impresa e non dalla scuola come per lo stage, viene dato un nullaosta per la formazione sia interna che esterna dell'apprendista...” [Milano]

L'informazione che lo concerne è di conseguenza variabile, così come l'interesse suscitato.

Sulle base di queste considerazioni, entrando nel merito delle caratteristiche specifiche di tale strumento, è possibile tracciare un profilo implicito delle imprese che attualmente si giovano o potrebbero giovare dello strumento:

- imprese di dimensioni medio-grandi (cioè, capaci di affrontare un rapporto contrattuale comunque più impegnativo dal punto di vista finanziario, organizzativo e gestionale);
- composizione del personale: caratterizzata da presenza di ruoli altamente tecnicizzati e mansioni bisognose di formazione preliminare, *follow-up* interno, monitoraggi ecc.;

- natura della produzione: non rilevante, ma comunque fondata su passaggi a forte incremento di valore e corrispondente necessità di manodopera qualificata e sottoposta a training periodici.

Potrebbero invece essere o comunque sentirsi **lontane** da un interesse verso l'apprendistato:

- in primo luogo le imprese piccole o piccolissime, che non dispongono dei mezzi (amministrativi, finanziari, forse culturali) per dotarsi di uno strumento che comporta prospettive di lungo termine, iter burocratici, controlli ministeriali, investimenti collaterali; per queste imprese, inoltre, la possibilità di ricorrere allo strumento del tirocinio, laddove possibile, rappresenta una alternativa valida e di prima scelta:

“come scelta aziendale abbiamo il tirocinio ma non più l'apprendistato...”
[Roma];

- le grandi imprese: che forse già dispongono di un organico autonomamente organizzato e/o di risorse tali da consentire soluzioni rapide e efficienti (approvvigionamento illimitato su qualsiasi mercato del lavoro, scuole professionali interne ecc.).

Dalle indicazioni degli intervistati emergono alcune importanti indicazioni condivise in relazione ai **principali punti di forza**:

- è un processo di lunga durata, che comporta una reale effetto formativo sullo 'studente-lavoratore'; responsabilizza entrambe le parti dal momento che prevede una transazione di danaro e una normativa esplicita di diritti/doveri;
- è uno strumento tradizionale ma efficacemente rinnovato e tuttora in grado di competere vittoriosamente con i più agili e aggiornati strumenti formativi.

Allo stesso tempo è possibile individuare alcuni **possibili punti di debolezza** dello strumento, che tuttavia sembrano attribuibili alla sua potenziale estensione più che alle sue caratteristiche strutturali:

- è oneroso e piuttosto burocratizzato, essendo basato su uno scambio agevolazioni contributive/obbligo formativo al quale lo Stato è particolarmente attento;
- non è lo strumento più adatto allo sviluppo economico di cui molte aree geografiche e settori merceologici hanno oggi bisogno (rapporti più snelli, processi di apprendimento più agili).

8- Le borse estive di studio-lavoro

Sono forse lo strumento meno conosciuto fra i quattro esaminati. Si rileva inoltre, in merito a questo specifico strumento, la maggiore carenza conoscitiva, che porta ad una sovrapposizione talvolta con il tirocinio, talvolta con lo stage, talvolta con la “borsa di studio” propriamente detta, cioè non intesa come strumento finalizzato al raccordo scuola-lavoro.

A differenza dal tirocinio, è oneroso per chi lo eroga: è assimilato a una normale borsa di studio, con un reddito formalmente assegnato allo studente-lavoratore.

Per altri intervistati è addirittura negata la presenza di questo strumento nella normativa nazionale:

“in Italia non esiste la borsa estiva..molti istituti fanno tirocini tra la fine della scuola e il mese di settembre” [Milano]

L’adesione delle imprese non è elevatissima, sia perché manca una specifica tradizione nazionale, sia perché, come precedentemente rilevato:

“l’esperienza estiva è simile a quella dello stage, solo di durata inferiore e quindi di livello inferiore, il ragazzo la vede come un’interruzione delle vacanze” [Napoli]

Sono tuttavia noti diversi esempi stranieri, molti dei quali coinvolgono il nostro Paese e titolo di *ospite formatore*; vengono segnalate tradizioni o singole richieste di borse estive con riferimento a Olanda, Stati Uniti, Germania, Svezia, Ungheria.

Se i punti di debolezza delle borse estive possono essere riassunti nella citata carenza di conoscenza e, quindi, di una “identità e definizione propria”, i punti di forza, come per l’apprendistato, sembrano riguardare in primo luogo la presenza di un rapporto basato sulla responsabilità e sul reciproco impegno dell’impresa e del borsista:

“ho messo un buon voto alla borsa estiva perché pagano il ragazzo, lo responsabilizzano, fanno conoscere il lavoro; poi è lo studente a sceglierla personalmente, mentre la selezione è fatta dall’azienda” [Roma]

Oltre ad una adeguata informazione sullo strumento, **gli intervistati segnalano la mancanza di una agenzia specializzata, sul modello del lavoro interinale,**

per la gestione delle borse estive di studio-lavoro. Idealmente, una simile Agenzia potrebbe:

- **elevare il gradimento degli studenti**, presentare l’iniziativa come una “vacanza-studio-lavoro”;
- **elevare il gradimento delle imprese**, dimostrando, alla prova dei fatti, che malgrado il costo finanziario, l’istituto ha una sua utilità specifica (non interrompe l’attività scolastica, può far leva su energie rinnovate dalla fine della frequentazione scolastica, offre l’opportunità di viaggiare e incontrare culture diverse: un valore sia per il lavoratore che per il datore di lavoro);
- **diffondere un’informazione aggiornata e mirata** alle esigenze specifiche dei singoli settori economici.

9- Impresa simulata

Anche l'ultimo strumento analizzato non figura fra le conoscenze e le esperienze più consuete e condivise.

Va innanzitutto segnalato il fatto che con il termine 'impresa simulata' non si intende ovunque la stessa cosa:

- **la prima accezione attribuita è di uno strumento interamente e tipicamente scolastico**, una 'materia' fra le altre (sia pure encomiabilmente inserita accanto alle discipline più tradizionali con l'intento di educare al lavoro);
- **la seconda accezione ne fa invece uno strumento caratteristico delle odierne strategie di inserimento professionale**, per così dire il *grado zero* dell'imprenditorialità protetta, assistita, agevolata, *tutorata*.

Pregi e difetti dello strumento dipendono perciò dalla interpretazione preliminare:

- **come iniziativa scolastica:** "simulata" ha il significato di *virtuale*, cioè *irreale*, *fiinta*; ha il pregio di svecchiare la scuola e il difetto di allontanare l'impresa reale, sostituendo a questa un corpo docente che non ha i titoli o l'esperienza per "fare impresa", e soprattutto eliminando l'elemento più tipico del lavoro imprenditoriale: il rischio economico; in questa accezione, i giudizi raccolti tendono tutti a connotarsi con un segno negativo:

"mi chiedo che senso abbia simulare dei problemi inventati in un ambiente protetto come quello della scuola, quando ho quelli veri nell'impresa vera... fra i vari strumenti sarebbe da eliminare l'impresa simulata che non dà nemmeno il senso della responsabilità" [Napoli];

"l'impresa simulata è simile a un'impresa protetta, con alti indici di abbandono, sono contrario" [Roma];

- **come iniziativa realmente imprenditoriale:** "simulata" ha il significato di *inizialmente virtuale e (solo) inizialmente protetta*; ha il pregio di far fare ai giovani un'esperienza sul campo e il limite proprio di ogni mercato assistito: più si dilaziona il momento della verità (confronto con il mercato puro), meno si cimentano le reali attitudini dei protagonisti. Le valutazioni espresse dagli intervistati tendono inoltre a divenire positive, proprio nel momento in cui l'"impresa simulata" si avvicina, o comunque si connette, a quella reale:

“l’impresa simulata è fatta dalla scuola...fa una serie di simulazioni adottando una azienda madrina; collegandosi con l’impresa si riesce a simulare una realtà di lavoro” [Milano]

Come la borsa estiva di studio-lavoro, anche l’impresa simulata sembra comportare un sistema scolastico, più moderno e orientato al raccordo con l’impresa già fin dalle prime fasi dello sviluppo curricolare.

La varietà e la disparità delle esperienze note (per via diretta o per sentito dire) indicano comunque che l’impresa simulata, proprio in quanto portatrice dell’intera esperienza imprenditoriale, è ricca di potenzialità positive, ancora inesprese o non ottimizzate; proprio per queste potenzialità positive, gli intervistati tendono a ricercare le cause alla base della parziale diffusione di questo strumento, che individuano:

- nella mancata ‘istituzionalizzazione’ dello strumento** (è facoltativo, occasionale);
- nel suo profilo ancora incerto, a cavallo fra “materia scolastica” e business-game;**
- nella mancata azione di raccordo delle sue potenzialità su scala più vasta** (nazionale-internazionale).