



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo

RICERCA

N°01/2016

A cura dell'Area

Sistema Formativo e Capitale Umano

Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo

INDICE

PREFAZIONE	7
1. NOTA METODOLOGICA	9
2. EXECUTIVE SUMMARY	11
2.1 Un quadro d'insieme sull'alternanza scuola-lavoro in Lombardia	11
2.2 L'alternanza scuola-lavoro dal punto di vista degli attori coinvolti	12
3. UN QUADRO D'INSIEME SULL'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO IN LOMBARDIA	13
3.1 La diffusione dell'alternanza scuola-lavoro in Lombardia	13
3.2 Le strutture ospitanti: il coinvolgimento delle aziende	14
3.3 La diffusione dell'alternanza scuola-lavoro in provincia di Milano	17
3.4 Le caratteristiche delle aziende coinvolte	19
3.5 Un focus sull'alternanza scuola-lavoro nei licei	22
3.6 I principali esiti del monitoraggio qualitativo	22
3.6.1 Il grado di coinvolgimento delle aziende in fase di progettazione	22
3.6.2 Il ruolo dei tutor	23
3.6.3 La valutazione delle competenze acquisite	25
3.6.4 Il grado di soddisfazione di studenti e famiglie	27
4. L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO DAL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI COINVOLTI	29
4.1 L'individuazione del campione di aziende	29
4.2 Le motivazioni dell'adesione al progetto di alternanza scuola-lavoro	29
4.3 I vantaggi per gli studenti	30
4.4 I vantaggi per le aziende	31
4.5 Le condizioni "necessarie"	32
4.6 La descrizione dei percorsi nelle aziende intervistate	34
5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	47
5.1 I fattori di successo per una "buona alternanza"	47
5.2 I possibili ambiti di approfondimento e di sviluppo	49

Elaborazione dati e redazione a cura di

Prefazione

Ci troviamo in una fase particolarmente favorevole per quanto riguarda il rapporto tra scuola e impresa; anche grazie alla legge 107/2015 viene attribuito un ruolo fondamentale all'alternanza scuola-lavoro nella formazione del capitale umano del Paese, riconoscendo così un valore educativo al lavoro e soprattutto all'impresa.

Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza - grazie alla sinergia e alla collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia - ha sviluppato da tempo esperienze di collaborazione finalizzate a colmare la distanza tra il mondo dell'impresa e quello della scuola, cercando di ridurre il divario tra le competenze dei giovani in uscita dal sistema scolastico e quelle in entrata nel mondo del lavoro. Ciò nella convinzione che il dialogo tra il sistema economico-produttivo e il mondo della scuola costituisca una base fondamentale su cui costruire lo sviluppo economico e sociale di un Paese moderno e competitivo, in grado di garantire occupazione ai propri giovani.

La logica del lavorare insieme, in Lombardia e a Milano in particolare, ha dunque consentito l'avvio e il consolidamento di esperienze virtuose di alternanza scuola-lavoro, i cui risultati abbiamo voluto indagare sia in termini quantitativi che qualitativi. Al Gruppo CLAS, da tempo attivo nel monitoraggio e valutazione delle esperienze del sistema educativo, è stato affidato il compito di condurre una ricerca che evidenziasse non solo i "numeri" dell'alternanza nella nostra regione, ma anche i percorsi più significativi promossi dalle aziende associate, nonché il grado di soddisfazione di docenti, studenti e famiglie.

L'indagine restituisce un quadro positivo: negli ultimi due anni scolastici, la Lombardia primeggia tra le regioni italiane per numero di istituti che hanno attivato percorsi di alternanza, studenti partecipanti e imprese coinvolte. Altrettanto significativi sono gli esiti della valutazione qualitativa: il 58% delle scuole lombarde hanno registrato significativi miglioramenti in termini di motivazione e di comportamento negli studenti, mentre circa il 90% dei ragazzi e oltre l'80% delle famiglie coinvolti esprime un giudizio positivo sui percorsi di alternanza.

Sono risultati importanti che ci convincono a proseguire l'impegno per raggiungere l'obiettivo di migliorare la qualità del sistema scolastico e formativo, aprendolo a nuovi modi di "fare scuola" e al confronto col mondo produttivo, nonché di fornire ai giovani l'indispensabile "equipaggiamento" culturale e professionale per affrontare il loro prossimo futuro di cittadini e di lavoratori.



Mauro Chiassarini
Vice Presidente

Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

1. Nota metodologica

La ricerca si propone di **delineare le principali caratteristiche delle esperienze di alternanza scuola-lavoro maturate negli ultimi due anni scolastici in regione Lombardia e sul territorio milanese** in particolare, nonché di proporre alcune **riflessioni e suggerimenti per un consolidamento e una diffusione dell'alternanza scuola-lavoro**, considerati i vincoli delineati dalla recente riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione con la Legge n.107 del 13 Luglio 2015, la cosiddetta “Buona Scuola”.

Le esperienze sono ricostruite:

- da un punto di vista **quantitativo**, attingendo al monitoraggio realizzato a livello nazionale da Indire (Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa) e valorizzando le informazioni raccolte e rese disponibili dall'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia (USR);
- da un punto di vista **qualitativo**, sia attraverso la rielaborazione dei risultati del monitoraggio realizzato dall'Ufficio Scolastico Regionale con le scuole statali che hanno usufruito di un finanziamento per la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (D. lgs. n. 81/2008), sia grazie a interviste con 10 imprese che hanno ospitato studenti in percorsi di alternanza scuola-lavoro negli ultimi anni scolastici, così da coglierne la rispettiva percezione.

Le **domande** dalle quali ha preso le mosse la ricerca sono state le seguenti:

1. Qual è il peso dei percorsi di alternanza scuola-lavoro in Lombardia, sulla base della rilevazione di Indire riferita all'anno scolastico 2013-2014?
2. Quali sono le caratteristiche dei percorsi di alternanza scuola-lavoro in Lombardia e in provincia di Milano nell'anno scolastico 2014-2015, con riferimento all'esperienza delle scuole statali sostenute dall'USR, con un focus particolare rispetto alle caratteristiche e al ruolo delle imprese ospitanti?
3. Qual è la percezione di un campione di imprese rispetto alle motivazioni e ai relativi vantaggi connessi con l'adesione a un percorso di alternanza scuola-lavoro? Quali le caratteristiche dei percorsi realizzati?
4. Quali sono le condizioni percepite come necessarie per promuovere la diffusione dell'alternanza scuola-lavoro?

La struttura della ricerca segue l'analisi delle diverse fonti di informazioni disponibili e la formulazione delle risposte alle domande valutative e si articola in due parti:

- la prima restituisce la **rielaborazione dei dati di fonte secondaria** e si propone di rispondere alle domande 1 e 2;
- la seconda presenta i **risultati dell'interlocuzione con le imprese** e si propone di affrontare le domande 3 e 4.

Prima di presentare i risultati del percorso di riflessione è opportuno fornire una **sintetica nota metodologica** per guidare consapevolmente la lettura.

Come anticipato, al fine di tratteggiare il peso e le caratteristiche dei percorsi maturati nel territorio lombardo e milanese sono state utilizzate fonti di natura diversa:

- il monitoraggio dell'alternanza scuola-lavoro realizzato da Indire (relativo all'anno scolastico 2013/2014), utilizzato allo scopo di fornire un confronto sulla diffusione dell'alternanza scuola-lavoro in Lombardia rispetto al resto di Italia;
- i dati resi disponibili dall'Ufficio Scolastico Regionale (dati relativi all' anno scolastico

2014/2015), raccolti con diverse modalità e fini, analizzati allo scopo di approfondire le caratteristiche dell'alternanza scuola-lavoro in provincia di Milano rispetto al resto della Lombardia.

Al fine di assicurare il necessario rigore dell'analisi e soprattutto la valenza delle risultanze emerse si sottolinea come i dati delle due fonti non siano confrontabili, in ragione del fatto che:

- si riferiscono ad annualità scolastiche differenti;
- hanno anche un campione diverso di riferimento, in quanto i dati del monitoraggio di Indire includono tutte le scuole che hanno realizzato percorsi di alternanza (sia statali, sia paritarie), mentre i dati dell'Ufficio Scolastico Regionale si riferiscono esclusivamente alle scuole statali che hanno beneficiato del finanziamento del MIUR a valere sul D.lgs. 88/2010;
- nel monitoraggio di Indire il numero di studenti e scuole che hanno attivato l'alternanza comprendono anche i numeri relativi all'Impresa Formativa Simulata¹, mentre l'Ufficio Scolastico Regionale separa i dati relativi all'alternanza vera e propria da quelli relativi all'Impresa Formativa Simulata.

Si segnala inoltre che ai fini dell'analisi sui dati disponibili dell'Ufficio Scolastico Regionale sono stati forniti tre basi dati differenti non riconciliate², in cui il numero totale di scuole rappresentate non coincidono:

- nelle informazioni relative alle dimensioni quantitative dell'alternanza scuola-lavoro in Lombardia per l'a.s. 2014-2015 le scuole che risultano coinvolte sono 275; tale dato, poiché legato all'erogazione dei finanziamenti, riporta il dato più completo e veritiero;
- il monitoraggio qualitativo, aggiornato all'ottobre 2014, presenta informazioni per 278 scuole che risultano coinvolte in alternanza scuola-lavoro in Lombardia; è da sottolineare che tali dati sono raccolti in fase di progettazione;
- le informazioni relative alle caratteristiche delle imprese coinvolte in alternanza scuola-lavoro in Lombardia sono disponibili per 99 scuole, (33 delle quali sono in provincia di Milano). È da sottolineare che ai fini delle elaborazioni e analisi dei dati sono però state considerate solo 95 scuole (31 delle quali sono in provincia di Milano), dato risultante dal campione ricostruito in base alla disponibilità del settore ATECO delle imprese coinvolte³.

Infine si precisa nel testo o in calce alle singole tabelle potrebbero essere indicate altre note metodologiche specifiche.

¹ Si tratta dei percorsi di alternanza scuola-lavoro realizzati nelle classi IV e V degli istituti professionali (D.P.R. 87/2010).

² File dati numerici alternanza Lombardia 2014/2015, file dati qualitativi raccolti ottobre 2014, file elenco aziende.

³ Si presume che il file elenco aziende, il cui numero inferiore di scuole presenti è dovuto al fatto che alcune scuole non hanno compilato il file, contenga un sottoinsieme delle scuole presenti negli altri due file. I codici meccanografici tra i file infatti coincidono: tutte le scuole presenti nel file "Aziende" sono presenti nel file "dati numerici alternanza" (eccetto il codice meccanografico BGIS03100L) e nel file "dati qualitativi" (che include anche BGIS03100L).

2. Executive summary

2.1 Un quadro d'insieme sull'alternanza scuola-lavoro in Lombardia

L'analisi degli esiti del monitoraggio realizzato da Indire ha evidenziato il peso dei percorsi di alternanza scuola-lavoro promossi in Lombardia nel panorama nazionale; nell'anno scolastico 2013-2014 la Lombardia è la regione con il maggior numero di:

- **istituti che hanno attivato percorsi di alternanza (423)**, pari al 17,9% degli istituti che hanno attivato l'alternanza in Italia;
- **studenti coinvolti (59.467, pari al 28,2% del totale)**: l'esperienza di alternanza scuola-lavoro ha coinvolto soprattutto studenti lombardi frequentanti istituti professionali (più di 30.000);
- **strutture ospitanti i percorsi**: hanno sede in Lombardia 29.222 strutture ospitanti, pari al 33,4% del totale di quelle nazionali; in particolare in Lombardia si concentra il numero più alto di imprese coinvolte a livello regionale: quasi 17.000 aziende hanno ospitato circa 32.000 studenti, pari al 31,6% delle imprese coinvolte a livello nazionale e al 26,4% degli studenti italiani accolti in impresa. Si tratta, come a livello nazionale, soprattutto di micro e piccole imprese.

I dati dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia (USR) hanno confermato l'alto grado di diffusione dell'alternanza scuola-lavoro in Lombardia anche nell'a.s. 2014-2015:

- circa il 65% degli istituti lombardi partecipa a percorsi di alternanza, anche se coinvolge ancora un numero limitato di studenti: **70.663 studenti, pari al circa il 18% degli studenti lombardi**. Si tratta in misura maggioritaria di studenti che frequentano istituti professionali, che rappresentano il 42,5% del totale degli studenti in alternanza;
- **decisamente più limitato il grado di diffusione nei licei**, sia a livello nazionale, sia a livello regionale: nell'a.s. 2014-2015 gli studenti di licei coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro in Lombardia sono più di 13.100 (circa 3.300 in provincia di Milano) e rappresentano circa il 19% degli studenti lombardi in alternanza scuola-lavoro.

Da un punto di vista più qualitativo e processuale, il monitoraggio realizzato dall'USR ha confermato:

- **il ruolo delle aziende nei percorsi di alternanza scuola-lavoro**, in particolare nella progettazione (le aziende sono coinvolte in più del 43% delle esperienze realizzate) e nella definizione delle competenze (più del 52% delle scuole ricevono segnalazioni e richieste dalle aziende), con l'utilizzo dei laboratori aziendali (in più del 30% dei casi) e, più in generale, attraverso l'introduzione di ore curriculari di laboratorio nei programmi scolastici (in più del 55% delle esperienze);
- la **numerosità di docenti tutor coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro** (3.666, pari a circa il 20% del totale dei docenti delle scuole statali lombarde) **e di tutor aziendali** (quasi 25.000), attivi nelle fasi di progettazione nel 76% delle scuole; inoltre, nel 73% delle scuole lombarde la valutazione delle competenze acquisite dagli studenti si fonda (anche) sul report formulato dal tutor aziendale;
- i positivi risultati dei percorsi di alternanza scuola-lavoro: il 58% delle scuole lombarde hanno registrato **significativi miglioramenti in termini di motivazione e di comportamento negli studenti e un elevato grado di soddisfazione degli studenti e delle famiglie interessati** (la valutazione è decisamente positiva per circa il 90% degli studenti e per più dell'80% delle famiglie).

2.2 L'alternanza scuola-lavoro dal punto di vista degli attori coinvolti

Alla luce della riforma approvata, è necessario un grande sforzo di diffusione e implementazione dell'alternanza scuola-lavoro. A questo fine l'analisi dei dati di monitoraggio è stata integrata con il coinvolgimento di dieci imprese che nel passato, più o meno recente, hanno aderito a progetti di alternanza scuola-lavoro proposti da Assolombarda.

Le aziende sono state individuate incrociando le diverse filiere (Chimica, ICT, Meccanica, Servizi alle imprese, Turistico alberghiero) e le relative classi dimensionali in modo da consentire la registrazione del punto di vista di imprese diverse per caratteristiche e organizzazione (una piccola e una media/grande per ciascun settore individuato). Le imprese intervistate sono state: Accenture, Accor Hospitality Italia, Arkema, Bayer, Bracco, Castel, Fluid-o-Tech, Mida, Starwood Hotels and Resorts, TECHINT Engineering & Construction; ambito privilegiato dell'interlocuzione è stata l'identificazione dei vantaggi derivanti dai percorsi di alternanza scuola-lavoro sia per l'impresa, sia per gli studenti partecipanti.

Al di là dell'importanza di ridurre la distanza ancora esistente fra scuola e mondo del lavoro, le aziende segnalano **varie motivazioni** che potrebbero favorire l'adesione a progetti di alternanza scuola-lavoro:

- **Clima aziendale:** il coinvolgimento dei dipendenti che assumono il ruolo attivo di tutor aziendale nei percorsi di alternanza scuola-lavoro è molto forte e ciò impatta positivamente sull'organizzazione del lavoro; il clima aziendale migliora e aumenta la motivazione personale e la valorizzazione delle esperienze maturate nel corso degli anni da parte dei dipendenti coinvolti. A tal proposito gli intervistati segnalano: «*Si rileva una grande energia attorno al progetto*», «*Il clima è ottimo*», «*Quello che ti aiuta come persona aiuta l'azienda*» etc.
- **Selezione del personale:** i percorsi di alternanza rappresentano un'occasione per scoprire eventuali talenti del "domani", in quanto l'azienda può inserire in futuro gli studenti che durante il periodo di permanenza in azienda hanno dimostrato di possedere le caratteristiche richieste e, quindi, l'alternanza può essere propedeutica a individuare potenziali candidati per future assunzioni.
- **Contributo alle attività delle aziende:** i percorsi di alternanza offrono inoltre la possibilità per l'azienda di assegnare ai ragazzi compiti che sono anche funzionali al normale lavoro, collaborando così alla buona riuscita di progetti e attività lavorative.
- **Immagine aziendale:** attraverso la partecipazione a percorsi di alternanza emerge anche la possibilità di promuovere l'immagine dell'azienda nei confronti dell'opinione pubblica.

I vantaggi per **gli studenti** riguardano:

- **Acquisizione di competenze:** la partecipazione a percorsi di alternanza un "arricchimento e ammodernamento" del percorso scolastico. Nel merito, gli intervistati segnalano che: «*Spesso gli studenti ci dicono: finalmente capisco a cosa serve quello che studio*», «*Con il percorso formativo in azienda si rendono conto che anche le parti più noiose dello studio hanno un fondamento pratico molto importante*», «*L'esperienza in azienda aiuta a dare significato agli aspetti teorici*» etc.
- **Orientamento professionale:** l'alternanza è un'utile occasione anche ai fini orientativi, in quanto esperienza veramente operativa attraverso il training on the job che consente di sperimentare sul campo quello che potrebbe essere il proprio futuro professionale.

3. Un quadro d'insieme sull'alternanza scuola-lavoro in Lombardia

3.1 La diffusione dell'alternanza scuola-lavoro in Lombardia

Nell'anno scolastico 2013-2014, in base ai dati di monitoraggio sull'alternanza scuola-lavoro realizzato da Indire, risulta che **a livello nazionale 2.361 scuole secondarie di secondo grado (istituti) hanno attivato percorsi di alternanza scuola-lavoro, coinvolgendo 211.121 studenti.**

In questo panorama, i dati a livello regionale mostrano che **la Lombardia è la regione più coinvolta nell'alternanza: è infatti la regione con il maggior numero di istituti che hanno attivato questi percorsi (423), pari al 17,9% delle scuole italiane che hanno attivato l'alternanza, nonché con il maggior numero di studenti coinvolti (59.467, pari al 28,2% del totale).** Anche il numero medio di studenti in alternanza per istituto in Lombardia è il più alto a livello nazionale (140,6), superando la media italiana di oltre 51 punti percentuali.

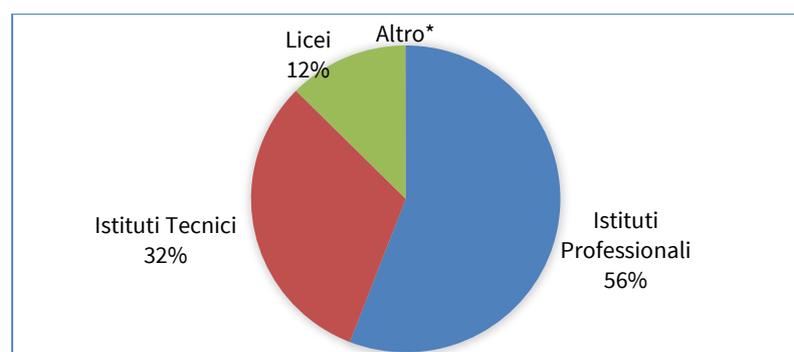
Tabella 1 – Studenti e istituti in alternanza - A.S. 2013/2014

LIVELLO TERRITORIALE	N. STUDENTI IN ALTERNANZA	% STUDENTI IN ALTERNANZA SUL TOTALE ITALIA	NUMERO ISTITUTI IN ALTERNANZA	% ISTITUTI IN ALTERNANZA SU TOTALE ITALIA
Lombardia	59.467	28,2%	423	17,9%
Totale Nord	114.982	54,5%	1.077	45,6%
Italia	211.121	100,0%	2.361	100,0%

Fonte: elaborazione dati del monitoraggio alternanza scuola-lavoro – Indire
Il numero di studenti e scuole che hanno attivato l'alternanza comprendono anche i numeri relativi all'IFS

A livello nazionale, sul totale degli istituti che hanno attivato l'alternanza, il 44,2% sono professionali, il 38% sono tecnici, il 20,3% licei e lo 0,4% si riferisce ad altri ordini di studio; tali istituti hanno realizzato 10.293 percorsi e hanno formato 211.121 studenti, più della metà dei quali (il 56%) frequentanti istituti professionali.

Grafico 1 - % Studenti in alternanza in Italia per tipologia di istituto - A.S. 2013-2014

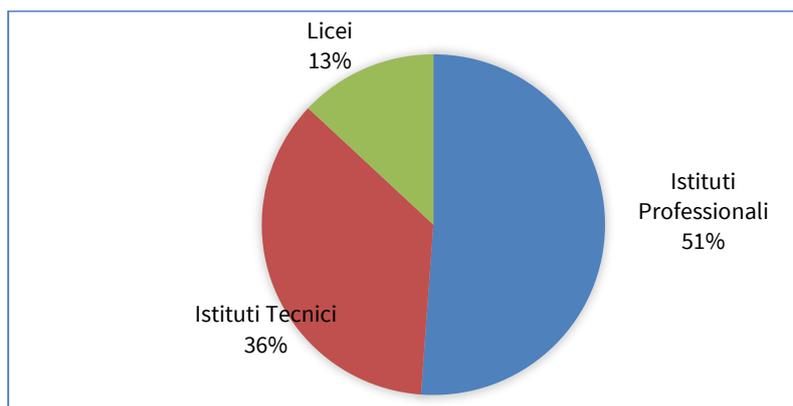


Fonte: elaborazione dati del monitoraggio alternanza scuola-lavoro – Indire

Rispetto al trend nazionale, **in Lombardia l'alternanza è stata utilizzata maggiormente dagli istituti tecnici che rappresentano il 41,6%** del totale degli istituti (176 sui 423 istituti nella regione che hanno attivato l'alternanza), seguono gli istituti professionali (40,2%, 170 istituti), i licei (22%, 93 istituti).

Quasi 60.000 studenti hanno avuto un'esperienza di alternanza scuola-lavoro: più di 30.000 negli istituti professionali (30.419, pari al 51,2% degli studenti lombardi in alternanza scuola-lavoro e al 25,78% degli studenti italiani di istituti professionali), **più di 21.000 negli istituti tecnici** (21.308, il 35,8% degli studenti lombardi e il 32% degli studenti italiani di istituti tecnici), **più di 7.700 nei licei** (7.740, il 13% degli studenti lombardi ed il 29,28% degli studenti italiani di licei).

Grafico 2 - % Studenti in alternanza in Lombardia per tipologia di istituto - A.S. 2013-2014



Fonte: elaborazione dati del monitoraggio alternanza scuola-lavoro - Indire

3.2 Le strutture ospitanti: il coinvolgimento delle aziende

Le strutture ospitanti⁴ percorsi nell'anno scolastico 2013-2014 in Italia sono state in totale più di 87.000, con una partecipazione di più di 228.000 studenti. **Il numero maggiore di strutture ospitanti percorsi di alternanza scuola-lavoro è in Lombardia: esse sono complessivamente 29.222 e rappresentano il 33,4% del totale delle strutture ospitanti sul territorio nazionale; coerentemente la Lombardia ha anche il numero maggiore di studenti ospitati con 68.895 unità, che corrisponde al 30,1% sul totale italiano.** Da notare tuttavia che il numero medio di studenti ospitati per struttura è inferiore alla media nazionale, ma è superiore alla media delle regioni settentrionali.

Si precisa inoltre che il numero di studenti risulta superiore a quello riportato in precedenza (cfr. Tabella 1) in quanto uno studente può aver svolto più percorsi di alternanza in strutture ospitanti diverse.

Tabella 2 - Strutture ospitanti percorsi di alternanza e studenti ospitati - A.S. 2013-2014

LIVELLO TERRITORIALE	STRUTTURE OSPITANTI		STUDENTI ⁵		STUDENTI IN MEDIA
	NUMERO	% SU TOTALE ITALIA	NUMERO	% SU TOTALE ITALIA	
Lombardia	29.222	33.4%	68.895	30.1%	2.36
Totale Nord	54.995	62.9%	120.469	52.7%	2.19
Italia	87.413	100.0%	228.737	100.0%	2.62

Fonte: elaborazione dati del monitoraggio alternanza scuola-lavoro - Indire

⁴ Le strutture ospitanti includono: Agenzia per il lavoro, Agenzia formativa accreditata, Associazione di volontariato, Asilo nido, Azienda Sanitaria Locale, Biblioteca, CCIAA, Casa circondariale, Agenzia delle Entrate, Centro Ospedaliero, Centro studi/documentazione, Centro per l'impiego, Comune, Comunità Montana, Provincia, Imprese, Regione, Ordine Professionale, Ufficio Scolastico Regionale, Sindacato/Organizzazione di categoria, Professionista, Scuola dell'infanzia, Scuola primaria, Scuola secondaria di primo grado, Unioncamere, Scuola secondaria di secondo grado, Università, Associazione di promozione sociale, Altro.

⁵ Nel conteggio si calcolano più volte gli studenti che hanno svolto alternanza in strutture ospitanti diverse.

Oltre il 60% delle strutture coinvolte in Italia sono imprese (53.603), le quali hanno ospitato complessivamente più di 120.000 studenti; **in Lombardia si concentra il numero più alto di imprese coinvolte a livello regionale: quasi 17.000 imprese hanno ospitato circa 32.000 studenti**, corrispondenti al 31,6% delle imprese coinvolte a livello nazionale e al 26,4% degli studenti italiani accolti in impresa.

Tabella 3 – Imprese ospitanti percorsi di alternanza e studenti ospitati – Tutti i settori - A.S. 2013-2014

LIVELLO TERRITORIALE	IMPRESE		STUDENTI ⁶		STUDENTI IN MEDIA
	NUMERO	% SU TOTALE ITALIA	NUMERO	% SU TOTALE ITALIA	
Lombardia	16.936	31.6%	31.814	26.4%	1.88
Totale Nord	33.872	63.2%	61.759	51.2%	1.82
Italia	53.603	100.0%	120.586	100.0%	2.25

Fonte: elaborazione dati Monitoraggio Alternanza scuola-lavoro – Indire

In Italia gli istituti professionali coinvolgono un maggior numero di imprese (68,3% delle imprese che partecipano all'alternanza ospitano studenti provenienti da istituti professionali) e studenti (il 62,2% degli studenti in alternanza ospitati dalle imprese provengono da istituti professionali). Risulta invece meno diffusa la partecipazione in alternanza di imprese ospitanti studenti proveniente da licei (3,3% delle imprese che partecipano all'alternanza), che però risultano avere un numero in media di studenti più elevato (4 studenti per impresa ospitante rispetto a 2 studenti per impresa per gli istituti professionali e 2,5 studenti per impresa per gli istituti tecnici).

Tabella 4 - Italia - Imprese ospitanti percorsi di alternanza e studenti ospitati per tipologia di istituto - A.S. 2013-2014

TIPOLOGIA	IMPRESE		STUDENTI		STUDENTI IN MEDIA
	NUMERO	% SUL TOTALE	NUMERO	% SUL TOTALE	
Istituti professionali	36.615	68,3%	74.948	62,2%	2,0
Istituti Tecnici	15.129	28,2%	38.363	31,8%	2,5
Licei	1.795	3,3%	7.191	6,0%	4,0
Altro	64	0,1%	84	0,1%	1,3
Totale	53.603	100,0%	120.586	100,0%	2,2

Fonte: elaborazione dati del monitoraggio alternanza scuola-lavoro – Indire

In Lombardia il trend rispecchia quello italiano: **la maggior parte delle imprese e studenti coinvolti provengono da istituti professionali** (coinvolgono il 63,5% delle imprese ospitanti e il 53,7% degli studenti ospitati). **Rispetto alla situazione italiana c'è però un maggiore coinvolgimento degli istituti tecnici** che coinvolgono il 33,4% delle imprese ospitanti e il 42% degli studenti ospitati da imprese in alternanza a livello regionale contro il 28,2% delle imprese ospitanti e il 31,8% degli studenti ospitati a livello nazionale.

Per quanto riguarda i licei, il numero di imprese e studenti coinvolti risulta leggermente inferiore rispetto ai dati nazionali. Anche in Lombardia si conferma un numero medio di studenti del liceo per impresa maggiore rispetto alle altre tipologie (2,7 contro 2,4 degli istituti tecnici e 1,6 degli istituti professionali) ma comunque di molto inferiore al dato medio nazionale (4,0).

In generale, il numero medio di studenti per impresa in Lombardia è più basso rispetto all'Italia.

⁶ Si ricorda che uno studente può aver svolto più percorsi di alternanza in imprese diverse.

Tabella 5 - Lombardia - Imprese ospitanti percorsi di alternanza e studenti ospitati per tipologia di istituto - A.S. 2013-2014

TIPOLOGIA	IMPRESE		STUDENTI		STUDENTI IN MEDIA
	NUMERO	% SUL TOTALE	NUMERO	% SUL TOTALE	
Istituti professionali	10.758	63,5%	17.087	53,7%	1,6
Istituti Tecnici	5.655	33,4%	13.352	42,0%	2,4
Licei	501	3,0%	1.348	4,2%	2,7
Altro	22	0,1%	27	0,1%	1,2
Totale	16.936	100,0%	31.814	100,0%	1,9

Fonte: elaborazione dati del monitoraggio alternanza scuola-lavoro – Indire

In Italia, le imprese coinvolte sono prevalentemente di micro e piccole dimensioni: le imprese con meno di 50 addetti rappresentano oltre 87% del totale delle imprese coinvolte. Gli istituti tecnici mostrano una maggiore capacità di attrarre imprese di grandi dimensioni (il 61% delle imprese con addetti da 250 a 499 e il 52,3% delle imprese con oltre 500 addetti che partecipano all'alternanza collaborano con istituti tecnici). Si precisa che per alcune aziende non è stato compilato il campo relativo alla classe dimensionale di appartenenza; da qui la differenza tra il dato complessivo delle imprese coinvolte (53.603) rispetto a quello riportato nella tabella seguente (53.536).

Tabella 6 - Italia – Dimensione delle imprese ospitanti percorsi di alternanza per tipologia di istituto - A.S. 2013-2014

CLASSI DIMENSIONALI	IMPRESE TOTALI - ISTITUTI PROFESSIONALI	IMPRESE TOTALI ISTITUTI TECNICI	IMPRESE TOTALI LICEI	IMPRESE TOTALI - ALTRO	TOTALE ⁷
1-9 addetti	22.669	6.953	1.040	35	30.697
10-49 addetti	10.093	5.588	530	24	16.235
50-249 addetti	3.413	1.902	136	4	5.455
250-499 addetti	235	409	27	-	671
500 e oltre addetti	165	250	62	1	478
Totale	36.575	15.102	1.795	64	53.536

Fonte: elaborazione dati del monitoraggio alternanza scuola-lavoro – Indire

La Lombardia conferma lo stesso trend individuato a livello nazionale e mostra una ancora maggiore capacità degli istituti tecnici di attrarre imprese di grandi dimensioni (il 75,3% delle imprese con addetti da 250 a 499 e il 61,4% delle imprese con oltre 500 addetti che partecipano all'alternanza collaborano con istituti tecnici).

Tabella 7 - Lombardia – Dimensione delle imprese ospitanti percorsi di alternanza per tipologia di istituto - A.S. 2013-2014

CLASSI DIMENSIONALI	NUMERO DI IMPRESE				TOTALE
	ISTITUTI PROFESSIONALI	ISTITUTI TECNICI	LICEI	ALTRO	
1-9 addetti	7.027	2.450	263	-	9.740
10-49 addetti	2.721	2.103	175	6	5.005
50-249 addetti	876	835	49	2	1.762
250-499 addetti	59	189	3	-	251
500 e oltre addetti	38	78	11	-	127
Totale	10.721	5.655	501	8	16.885

Fonte: elaborazione dati del monitoraggio alternanza scuola-lavoro – Indire

⁷ Per alcune imprese non è stato indicato il riferimento alla classe dimensionale di appartenenza.

3.3 La diffusione dell'alternanza scuola-lavoro in provincia di Milano

In Lombardia sono presenti 423 istituti di Istruzione secondaria superiore. Gli istituti sono prevalentemente licei (39,2%), seguiti da istituti tecnici (37,6%) e istituti professionali (23,2 %). **Circa il 65% degli istituti lombardi partecipa a percorsi di alternanza.**

Più di un quarto del totale degli istituti è localizzato a Milano (il 28,6%); la percentuale di istituti milanesi che partecipano all'alternanza risulta significativa, ma inferiore alla media lombarda di 7 punti percentuali (circa il 58%).

Tabella 8 - Numero di istituti di istruzione secondaria di secondo grado in Lombardia per provincia – Fonte Regione Lombardia, dati aggiornati al 16 luglio 2015

PROVINCIA	ISTITUTO PROFESSIONALE *	ISTITUTO TECNICO *	LICEO *	TOTALE ISTITUTI DI ISTRUZIONE SECONDARIA *	ISTITUTI IN ALTERNANZA **	% DEGLI ISTITUTI IN ALTERNANZA RISPETTO AL TOTALE
BG	10	20	18	48	32	66,7%
BS	12	22	13	47	34	72,3%
CO	3	7	9	19	14	73,7%
CR	8	8	14	30	14	46,7%
LC	2	9	4	15	9	60,0%
LO	5	6	4	15	8	53,3%
MB	5	13	16	34	25	73,5%
MI	27	44	50	121	70	57,9%
MN	3	6	7	16	14	87,5%
PV	7	11	8	26	16	61,5%
SO	6	4	6	16	10	62,5%
VA	10	9	17	36	29	80,6%
Lombardia	98	159	166	423	275	65,0%

Fonte:

* Elaborazione dati Regione Lombardia <https://www.dati.lombardia.it/Istruzione/Anagrafe-Scuole/fm99-kxtn>

** Ufficio Scolastico per la Lombardia, "La scuola in Lombardia – Presentazione alla stampa dei dati relativi all'avvio dell'a.s. 2014-2015. Documentazione 12 settembre 2014". Dato derivante dalla somma di alunni frequentanti scuole statali (dati a settembre 2014) e alunni frequentanti scuole non statali (dati a giugno 2014)

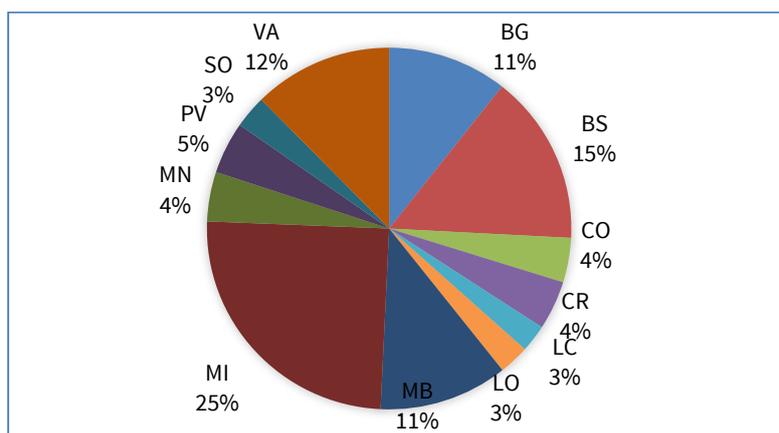
Nell'anno scolastico 2014-2015, in base ai dati dell'Ufficio Scolastico Regionale, risulta che **in Lombardia:**

- **275 scuole secondarie di secondo grado hanno attivato percorsi di alternanza scuola-lavoro, pari al 65% del totale;**
- **70.663 sono gli studenti coinvolti, pari al circa il 18% degli studenti lombardi.**

I dati a livello provinciale mostrano che Milano è la provincia più coinvolta nell'alternanza:

- **in essa si concentrano il 24,9% degli studenti lombardi (circa 18.000 in totale, pari al 15% degli studenti milanesi),**
- **il 25,5% degli istituti lombardi in alternanza sono milanesi (70, circa il 58% degli istituti milanesi), quota maggioritaria per tutte le tipologie di istituto.**

Grafico 3 - Studenti in alternanza in Lombardia per provincia - A.S. 2014/2015



Fonte: Elaborazione dati Ufficio Scolastico Regionale

Più puntualmente:

- **gli studenti che partecipano all'alternanza a livello regionale frequentano principalmente istituti professionali** (rappresentano il 42,5% del totale degli studenti in alternanza). Seguono gli studenti provenienti da istituti tecnici (38,8% degli studenti in alternanza) e in ultimo i licei (18,7% degli studenti in alternanza). **L'andamento della provincia di Milano riflette l'andamento regionale ma rispetto alla media lombarda, mostra un maggiore coinvolgimento degli studenti provenienti da istituti professionali** (il 51,5% degli studenti in alternanza della provincia di Milano provengono da istituti professionali) e un minore coinvolgimento degli istituti tecnici (29,8%);
- diversamente rispetto ai dati riportati per gli studenti, **a livello regionale, in termini di numero di istituti coinvolti, prevalgono gli istituti tecnici** (166 strutture, pari al 42,03% del totale degli istituti coinvolti in alternanza), mentre gli istituti professionali (115) e i licei (114) presentano valori simili tra loro (entrambi attorno al 29% degli istituti). **Anche per la provincia di Milano risulta una maggiore adesione all'alternanza degli istituti tecnici** rispetto alle altre due tipologie;
- **gli istituti professionali contano un numero medio di studenti in alternanza (261) superiore rispetto agli istituti tecnici (165) e i licei (115). In provincia di Milano risulta particolarmente elevato il numero medio di studenti in alternanza negli istituti professionali (323).**

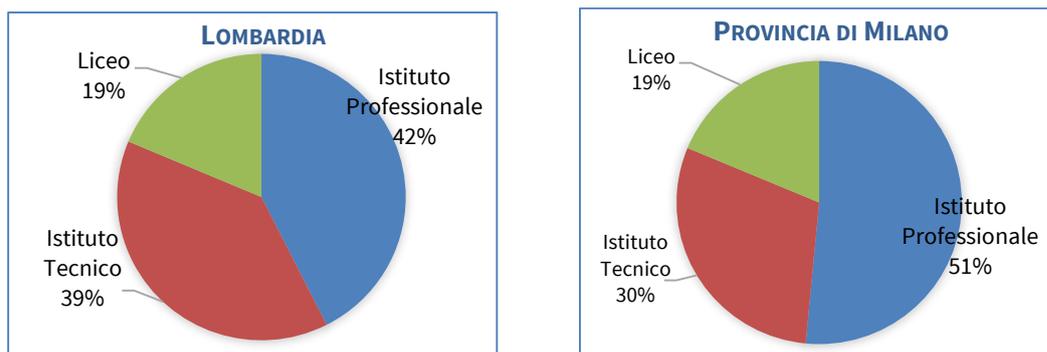
Tabella 9 - Alunni delle scuole secondarie di secondo grado in Lombardia e in alternanza per singole province

PROVINCE	ALUNNI TOTALI DELLE SCUOLE DI SECONDO GRADO *	ALUNNI IN ALTERNANZA DELLE SCUOLE DI SECONDO GRADO **	% DEGLI ALUNNI IN ALTERNANZA RISPETTO AL TOTALE
BG	47.267	7.509	15,9%
BS	51.685	10.733	20,8%
CO	21.430	2.812	13,1%
CR	16.607	3.095	18,6%
LC	14.706	1.726	11,7%
LO	9.705	1.895	19,5%
MB	32.528	8.078	24,8%
MI	120.031	17.569	14,6%
MN	14.798	3.130	21,2%
PV	20.457	3.281	16,0%
SO	7.996	2.062	25,8%
VA	41.377	8.743	21,1%
Lombardia	398.587	70.633	17,7%

*Fonte: Ufficio Scolastico per la Lombardia, "La scuola in Lombardia – Presentazione alla stampa dei dati relativi all'avvio dell'a.s. 2014-2015. Documentazione 12 settembre 2014". Dato derivante dalla somma di alunni frequentanti scuole statali (dati a settembre 2014) e alunni frequentanti scuole non statali (dati a giugno 2014)

**Fonte USR. Dato riferito a a.s. 2014/2015

Grafico 4 - Studenti coinvolti in alternanza per tipologia di istituto in Lombardia e in provincia di Milano sul totale degli studenti in alternanza- A.S. 2014/2015



Fonte: Elaborazione dati Ufficio Scolastico Regionale

3.4 Le caratteristiche delle aziende coinvolte

Come anticipato, l'analisi delle caratteristiche delle imprese coinvolte in percorsi di alternanza scuola-lavoro in Lombardia nell'anno scolastico 2014-2015 si basa sulle informazioni fornite dall'Ufficio Scolastico Regionale.

In particolare i dati riguardano le 3.560 imprese delle quali si dispone dell'informazione relativa al settore di appartenenza, coinvolte da un numero complessivo di 95 scuole; tali imprese rappresentano circa il 90% delle imprese presenti nel database analizzato (3.560 su 4.004).

Si segnala al riguardo che:

- in alcune elaborazioni è possibile che un'impresa sia contata più volte perché coinvolta da più istituti scolastici: delle 3.343 imprese menzionate, 124 sono state coinvolte da più istituti scolastici e 20 di queste vedono comunque la partecipazione dell'impresa in percorsi in istituti della provincia di Milano;
- nell'elaborazione del dato relativo alla partecipazione delle imprese nei percorsi di alternanza, la provincia si riferisce alla localizzazione della scuola con cui l'impresa collabora e non è necessariamente la medesima provincia nella quale è localizzata la sede dell'impresa.

Tabella 10 - Partecipazioni delle imprese nei percorsi di alternanza (*) - Tutti i settori - A.S. 2014-2015

PROVINCIA	IMPRESE		SCUOLE*		MEDIA DI IMPRESE COINVOLTE PER SCUOLA
	NUMERO	% SU TOTALE LOMBARDIA	NUMERO	% SU TOTALE LOMBARDIA	
BG	329	9,2%	12	12,6%	27,4
BS	480	13,5%	7	7,4%	68,6
CO	237	6,7%	4	4,2%	59,3
CR	13	0,4%	4	4,2%	3,3
LC	32	0,9%	1	1,1%	32,0
LO	60	1,7%	3	3,2%	20,0
MB	286	8,0%	11	11,6%	26,0
MI	794	22,3%	31	32,6%	25,6
MN	329	9,2%	6	6,3%	54,8
PV	385	10,8%	5	5,3%	77,0
SO	187	5,3%	4	4,2%	46,8
VA	428	12,0%	7	7,4%	61,1
Lombardia	3560	100,0%	95	100,0%	37,5

Fonte: Elaborazione dati Ufficio Scolastico Regionale

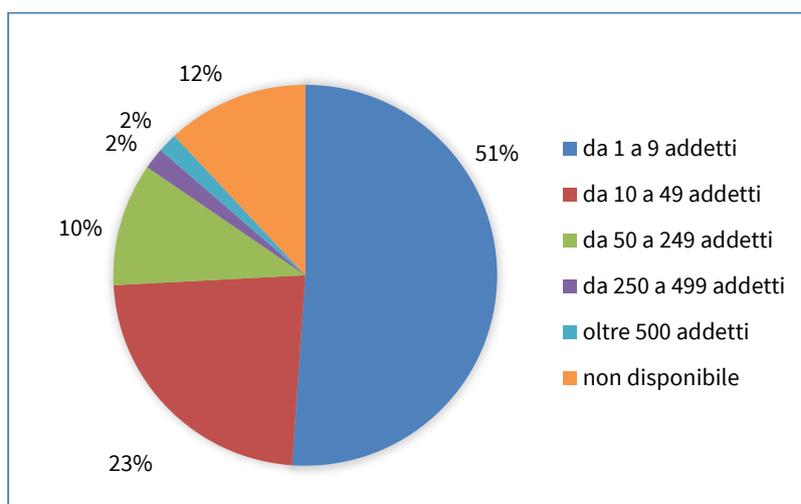
(*) I dati presentati si riferiscono **esclusivamente** al campione di imprese per il quale abbiamo l'informazione relativa al codice ATECO⁸, pari a circa il 90% delle imprese

⁸ Il dato si riferisce a 3.560 imprese sulle 4.004 presenti nel database fornito dall'Ufficio Scolastico Regionale.

In Lombardia la tipologia di imprese maggiormente rappresentata è quella del settore “Attività manifatturiere” (ovvero il 18,1% del totale delle imprese che collaborano con scuole localizzate nella provincia di Milano), seguono i settori “Attività professionali, scientifiche e tecniche” (17,7%) e “Commercio all'ingrosso e al dettaglio, Riparazione di autoveicoli e motocicli” (10,9%); percentuali minori si rilevano per i settori “Attività di servizi di Alloggio e Ristorazione” (9,7%), “Costruzioni” (8,9%), “Sanità e Assistenza Sociale” (7,1%), “Istruzione” (6,7%); gli altri settori sono rappresentati da percentuali minori del 6%.

Le piccole imprese sono quelle maggiormente coinvolte; in particolare le imprese nel settore delle “attività manifatturiere” sono di piccole dimensioni, ma sono mediamente più grandi (oltre il 55% delle imprese coinvolte in questo settore hanno oltre 10 addetti). Questo vale anche per i settori “Sanità e Assistenza Sociale” e “Istruzione”; per ciascuno degli altri settori maggiormente coinvolti sopra citati, **le imprese di dimensione tra 1 e 9 addetti rappresentano, oltre il 50% delle imprese coinvolte.**

Grafico 5 - Dimensione delle imprese ospitanti percorsi di alternanza in Lombardia - A.S. 2014-15



Fonte: Elaborazione dati Ufficio Scolastico Regionale

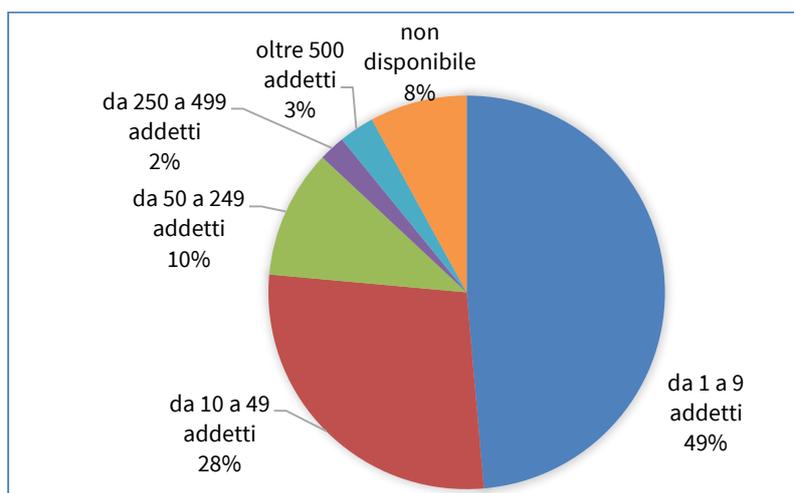
(*) I dati presentati si riferiscono esclusivamente al campione di imprese per il quale abbiamo l'informazione relativa al codice ATECO⁹, pari a circa il 90% delle imprese

I dati disponibili confermano che **il numero maggiore di imprese ospitanti è situato nel territorio milanese: esso rappresenta il 22,3% delle imprese partecipanti in alternanza sul territorio regionale. In provincia di Milano hanno sede anche il numero maggiore di scuole con cui le imprese collaborano (32,6% delle scuole in alternanza in Lombardia).**

Il numero medio di imprese coinvolte per scuola in provincia di Milano (25 imprese per scuola) è inferiore alla media regionale (37 imprese per scuola). **La tipologia maggiormente rappresentata è quella del settore “Attività professionali, scientifiche e tecniche”** (che rappresenta il settore in cui operano il 16% delle imprese che collaborano con scuole localizzate nella provincia di Milano); seguono le “Attività manifatturiere” (14,9%), l’Istruzione” (12,2%), “Commercio all'ingrosso” (9,6%) e “Attività dei servizi di alloggio e ristorazione” (9,3%), “Sanità e Assistenza Sociale” (7,7%), “Amministrazione pubblica e difesa; Assicurazione sociale” (6,7%), “Servizi di informazione e comunicazione” (6,2%) gli altri settori sono rappresentati da percentuali minori del 6%.

⁹ Il dato si riferisce a 3.560 imprese sulle 4.004 presenti nel database fornito dall'Ufficio Scolastico Regionale.

Grafico 6 - Dimensione delle imprese ospitanti percorsi di alternanza in provincia di Milano – A.S. 2014-15



Fonte: Elaborazione dati Ufficio Scolastico Regionale.

(*) I dati presentati si riferiscono **esclusivamente** al campione di imprese per il quale abbiamo l'informazione relativa al codice ATECO¹⁰, pari a circa il 90% delle imprese

Per quanto riguarda le dimensioni **le imprese coinvolte sono soprattutto micro o piccole imprese**, anche se rispetto alla media lombarda, **il territorio di Milano coinvolge maggiormente le imprese nella fascia dei 10-49 addetti**.

Le imprese nel settore "Attività professionali, scientifiche e tecniche" sono mediamente di piccole dimensioni (oltre il 70% delle imprese operanti in questo settore ha meno di 10 addetti), come anche le imprese nel settore "Servizi di informazione e comunicazione" (oltre il 69% ha meno di 10 addetti) e nel "commercio all'ingrosso e al dettaglio" (oltre il 51% ha meno di 10 addetti).

Le imprese nel settore delle "Attività manifatturiere" sono mediamente più grandi (oltre il 60% delle imprese coinvolte in questo settore hanno oltre 10 addetti), come anche le imprese nei settori "Amministrazione Pubblica e Difesa" (in cui quasi l'85% delle imprese coinvolte hanno oltre 10 addetti), Attività dei servizi di alloggio e ristorazione (in cui oltre il 56% delle imprese coinvolte hanno oltre 10 addetti), l'Istruzione (in cui oltre il 50% delle imprese coinvolte hanno oltre 10 addetti), Sanità e Servizi Sociali (in cui il 66% delle imprese coinvolte hanno oltre 10 addetti).

Tabella 11 - Dimensione delle imprese ospitanti percorsi di alternanza in Lombardia per provincia - A.S. 2014-2015

PROVINCE	DA 1 A 9 ADDETTI		DA 10 A 49 ADDETTI		DA 50 A 249 ADDETTI		DA 250 A 499 ADDETTI		OLTRE 500 ADDETTI		N.D.		(VUOTO)		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
BG	127	3,57%	77	2,16%	55	1,54%	9	0,25%	15	0,42%	15	0,42%	31	0,87%	329	9,24%
BS	204	5,73%	117	3,29%	55	1,54%	10	0,28%	6	0,17%		0,00%	88	2,47%	480	13,48%
CO	143	4,02%	57	1,60%	14	0,39%	8	0,22%	1	0,03%		0,00%	14	0,39%	237	6,66%
CR	4	0,11%	6	0,17%	2	0,06%	1	0,03%		0,00%		0,00%		0,00%	13	0,37%
LC	26	0,73%	3	0,08%	1	0,03%	1	0,03%		0,00%		0,00%	1	0,03%	32	0,90%
LO	8	0,22%	19	0,53%	24	0,67%	4	0,11%	5	0,14%		0,00%		0,00%	60	1,69%
MB	203	5,70%	46	1,29%	24	0,67%	1	0,03%	1	0,03%		0,00%	11	0,31%	286	8,03%
MI	386	10,84%	221	6,21%	84	2,36%	17	0,48%	23	0,65%		0,00%	63	1,77%	794	22,30%
MN	142	3,99%	74	2,08%	52	1,46%	8	0,22%	4	0,11%		0,00%	49	1,38%	329	9,24%
PV	226	6,35%	54	1,52%	34	0,96%	2	0,06%	1	0,03%		0,00%	68	1,91%	385	10,81%
SO	123	3,46%	51	1,43%	13	0,37%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	187	5,25%
VA	273	7,67%	117	3,29%	23	0,65%	5	0,14%	4	0,11%		0,00%	6	0,17%	428	12,02%
Lombardia	1865	52,39%	842	23,65%	381	10,70%	66	1,85%	60	1,69%	15	0,42%	331	9,30%	3560	100,00%

Fonte: Elaborazione dati Ufficio Scolastico Regionale

¹⁰ Il dato si riferisce a 3.560 imprese sulle 4.004 presenti nel database fornito dall'Ufficio Scolastico Regionale.

3.5 Un focus sull'alternanza scuola-lavoro nei licei

La limitata diffusione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro nei licei è un dato noto da tempo e confermato dalle elaborazioni presentate in questa analisi, che mostrano però **una tendenza alla crescita**:

- sulla base del monitoraggio Indire per l'anno scolastico 2013-2014, emerge che:
 - il numero di licei che attivano in percorsi di alternanza scuola-lavoro sono il 20% del totale degli istituti nazionali e il 22% a livello lombardo;
 - gli studenti di licei coinvolti in alternanza scuola-lavoro rappresentano il 12,5% del totale a livello nazionale, ed il 13% a livello lombardo;
 - circa il 3% delle imprese coinvolte in alternanza scuola-lavoro in Italia e in Lombardia partecipa a percorsi promossi da Licei; si tratta soprattutto di imprese con un numero di addetti tra 10 e 49;
- sulla base dei dati resi disponibili dal Ufficio Scolastico Regionale, nell'anno scolastico 2014-2015:
 - gli studenti di licei coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro in Lombardia sono più di 13.100 (circa 3.300 in provincia di Milano) e rappresentano circa il 19% degli studenti lombardi in alternanza scuola-lavoro;
 - i licei che hanno attivato percorsi di alternanza scuola-lavoro sono 114 (30 in provincia di Milano) e rappresentano più del 28% degli istituti lombardi.

3.6 I principali esiti del monitoraggio qualitativo

Le considerazioni presentate di seguito si basano sulle informazioni rese disponibili dall'Ufficio Scolastico Regionale in esito a un'azione di monitoraggio qualitativo avviato con 278 scuole statali che hanno fruito di un contributo del MIUR per la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro.¹¹

L'azione di monitoraggio ha riguardato numerosi aspetti: in questa sede vengono presentati gli elementi maggiormente attinenti al coinvolgimento ed al ruolo delle imprese.

3.6.1 Il grado di coinvolgimento delle aziende in fase di progettazione

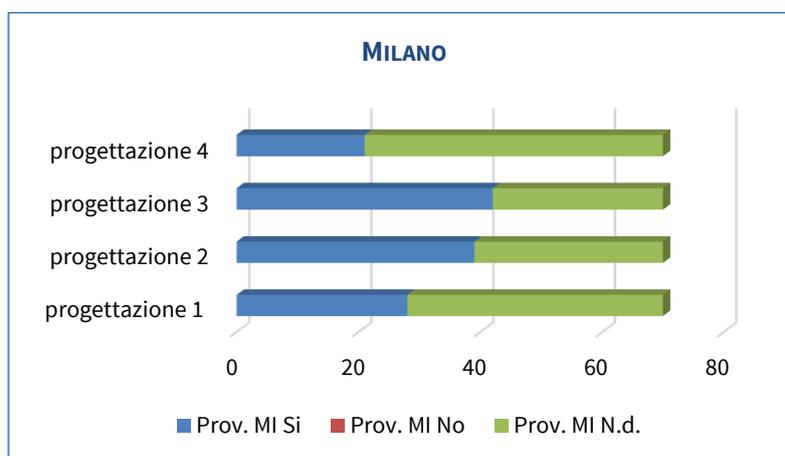
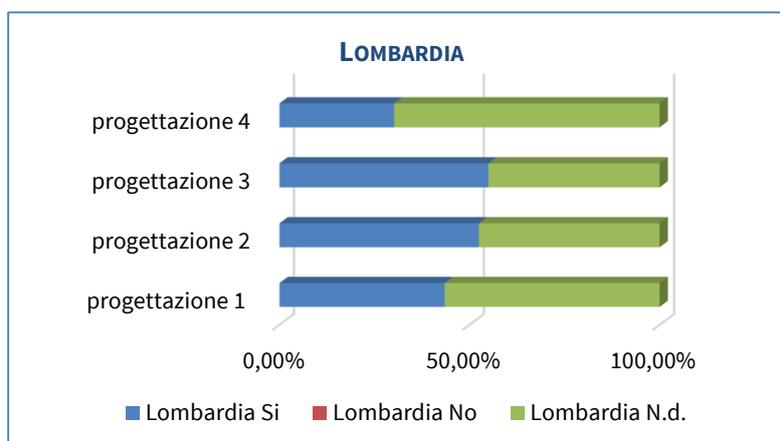
Il **grado di coinvolgimento** delle imprese (o meglio il grado di attenzione alle esigenze e opportunità delle aziende) in fase di progettazione, secondo quanto dichiarato dalla scuole lombarde coinvolte nel monitoraggio, **è buono nel 100% dei casi in cui è fornita l'informazione**. In particolare si segnala che:

- è adottata una progettazione sviluppata con alcune aziende coinvolte (*Domanda **Progettazione 1** Progettazione sviluppata con alcune aziende e adottata da tutte le aziende coinvolte*); si tratta nel dettaglio del 43,5% delle scuole totali;
- risulta che le aziende coinvolte hanno espresso la richiesta di sviluppare competenze specifiche (*Domanda **Progettazione 2** E' stato richiesto dalle aziende lo sviluppo di specifiche competenze e conoscenze*), informazione fornita in riferimento al 52,5% delle scuole;
- sono previste nel percorso di alternanza ore curricolari di laboratori (*Domanda **Progettazione 3** E' previsto l'inserimento nel percorso di alternanza di ore di laboratorio curricolari*), nel 55% dei casi;
- è previsto l'utilizzo di laboratori aziendali, nel 30,2% delle scuole (*Domanda **Progettazione 4** E' prevista l'utilizzazione di laboratori aziendali per l'attività didattica*).

¹¹ L'analisi presentata si basa sui dati raccolti ad ottobre 2014.

Le scuole della provincia di Milano confermano nel merito e nell'intensità il grado di coinvolgimento delle aziende; da segnalare il maggior utilizzo (previsto) di ore di laboratori curricolari (dichiarato dal 60% delle scuole milanesi).

Grafico 7 - Coinvolgimento delle imprese in fase di progettazione



3.6.2 Il ruolo dei tutor

Come noto per l'efficacia dei percorsi di alternanza scuola-lavoro è decisivo **il ruolo dei tutor**; i **dati disponibili evidenziano la numerosità di tutor aziendali (quasi 25.000) e di docenti e docenti tutor coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro lombardi (3.666, pari a circa il 20% del totale dei docenti delle scuole statali lombarde). Significativo anche il numero di tutor aziendali coinvolti sul territorio milanese (4.549, pari al 18% del tutor aziendali coinvolti dalle scuole lombarde) e il numero di docenti e docenti tutor (1.107, pari al 30% del docenti lombardi coinvolti e al 22% dei docenti milanesi).**

Tabella 12 - Numero di tutor e docenti coinvolti

Province	N. tutor aziendali		N. docenti della scuola - N° docenti tutor ASL e IFS ¹²	
	NUMERO	% SU TOTALE LOMBARDIA	NUMERO	% SU TOTALE LOMBARDIA
BG	3543	14,22%	491	13,39%
BS	4694	18,83%	542	14,78%
CO	877	3,52%	118	3,22%
CR	571	2,29%	86	2,35%
LC	656	2,63%	83	2,26%
LO	451	1,81%	52	1,42%
MB	1399	5,61%	331	9,03%

¹² ASL: Alternanza scuola-lavoro - IFS Impresa Formativa Simulata.

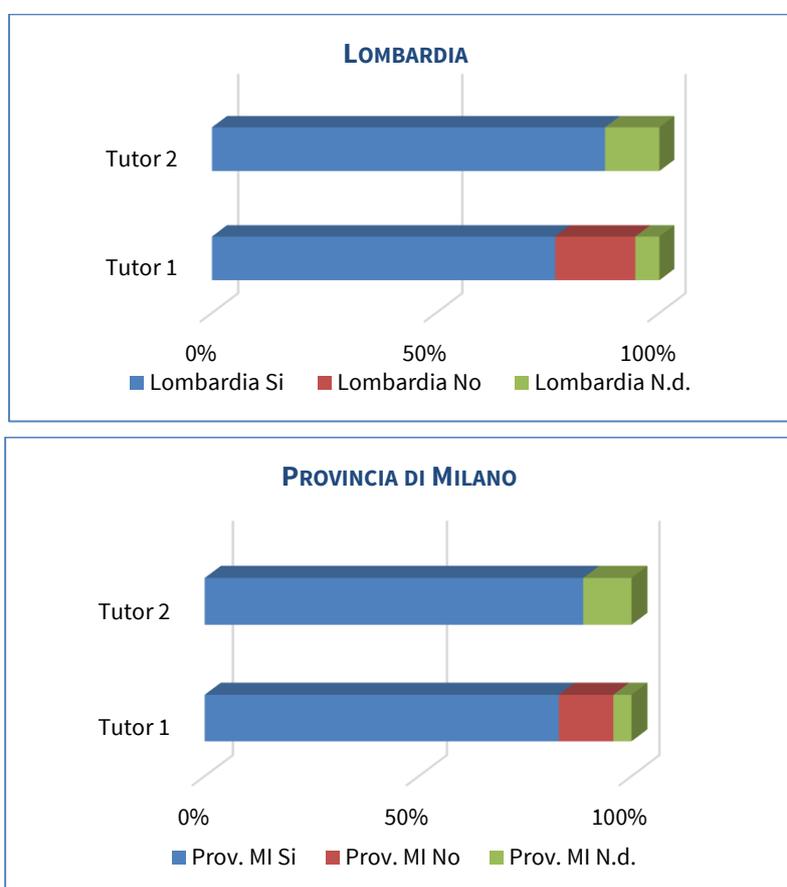
MI	4549	18,25%	1107	30,20%
MN	1162	4,66%	101	2,76%
PV	2137	8,57%	92	2,51%
SO	872	3,50%	107	2,92%
VA	4012	16,10%	556	15,17%
Lombardia	24923	100,00%	3666	100,00%

Fonte: Elaborazione dati Ufficio Scolastico Regionale

Da un punto di vista più qualitativo il ruolo dei tutor è ben riconosciuto:

- nel 76% delle scuole lombarde coinvolte in percorsi di alternanza scuola-lavoro i tutor aziendali sono coinvolti nel gruppo di progetto (*Domanda **Tutor 1** Nel gruppo di progetto dell'alternanza scuola-lavoro sono coinvolti i tutor aziendali*);
- nell'88% dell'esperienza delle scuole lombarde coinvolte in percorsi di alternanza scuola-lavoro (e nel 100% delle scuole che hanno fornito l'informazione) il tutor scolastico effettua visite in azienda prima o durante l'alternanza (*Domanda **Tutor 2** I tutor scolastici effettuano visite in azienda prima o durante l'alternanza*).

Grafico 9 - Ruolo e coinvolgimento dei tutor aziendali



3.6.3 La valutazione delle competenze acquisite

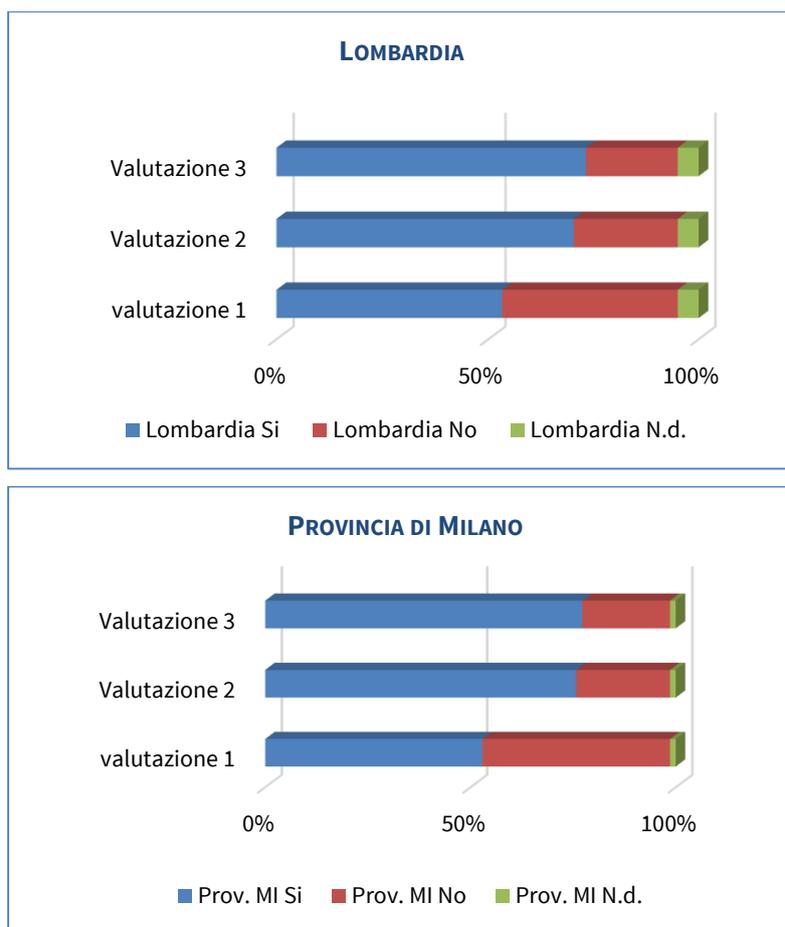
In relazione alla modalità di **valutazione delle competenze**, emerge che:

- nel 53% dei percorsi promossi dalle scuole lombarde coinvolte dal monitoraggio, la valutazione delle competenze acquisite in alternanza scuola-lavoro è basata su indicatori di prestazione degli studenti (*Domanda **Valutazione 1** Le competenze acquisite in alternanza vengono valutate attraverso la definizione di indicatori delle prestazioni degli studenti*);

- nel 70% delle scuole lombarde la valutazione è basata sulla ricaduta in ordine alle diverse materie che compongono il programma scolastico (*Domanda **Valutazione 2** Le competenze acquisite in alternanza vengono valutate Attraverso la ricaduta sulle discipline, osservabile con gli strumenti ordinari di valutazione*);
- nel 73% delle scuole lombarde la valutazione si fonda (anche) sul report formulato dal tutor aziendale (*Domanda **Valutazione 3** Le competenze acquisite in alternanza vengono valutate Attraverso il report formulato dal tutor aziendale*).

Le dichiarazioni delle scuole milanesi confermano quanto emerso con riferimento ai percorsi di alternanza scuola-lavoro promossi a livello regionale, con un'accentuazione della valorizzazione della valutazione formulata dal tutor aziendale (utilizzata in più del 77% delle scuole milanesi).

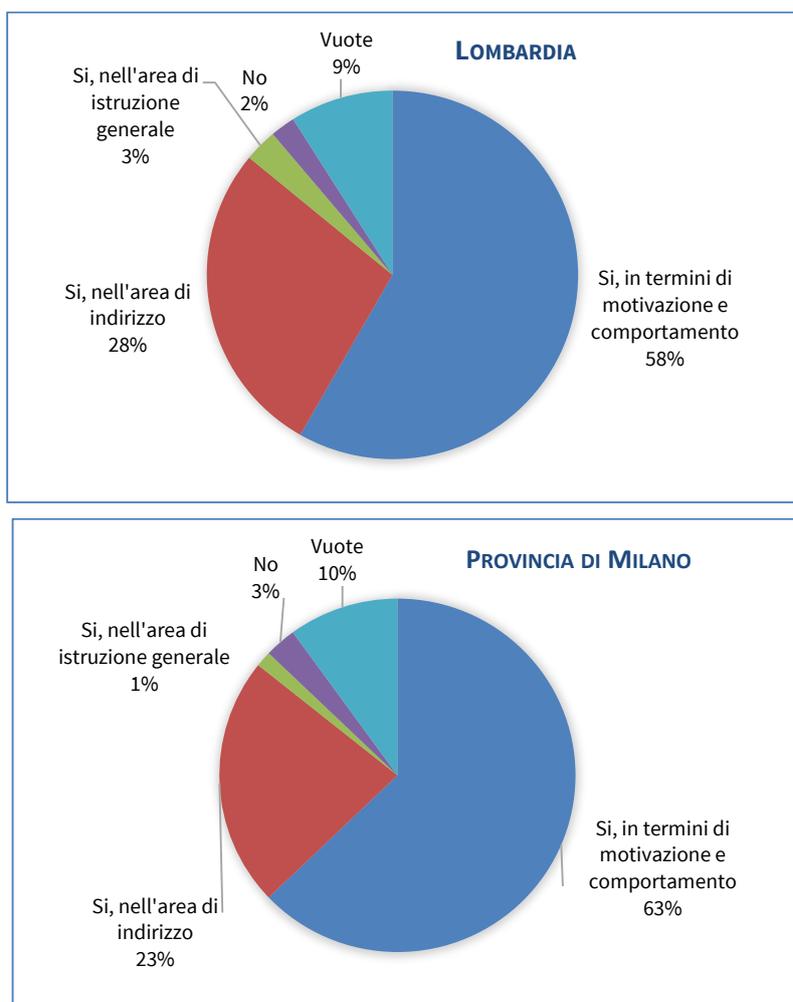
Grafico 10 - Modalità di valutazione delle competenze acquisite in alternanza



Ancora più interessante è la rilevazione che (*Domanda **Valutazione 4** Gli studenti che hanno svolto percorsi in alternanza hanno fatto registrare in passato significativi miglioramenti nell'acquisizione delle competenze?*) il 58% delle scuole lombarde e il 63% delle scuole milanesi coinvolte hanno registrato **significativi miglioramenti in termini di motivazione e di comportamento negli studenti** che hanno svolto percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Meno ampio, ma comunque significativo, il miglioramento rilevato nell'area di indirizzo (rispettivamente dal 28% delle scuole lombarde e dal 23% delle scuole milanesi), mentre trascurabile è il miglioramento nell'area di indirizzo generale (evidenziata dal 3% delle scuole lombarde e dall'1,4% delle scuole milanesi).

Grafico 11 - Miglioramento delle competenze grazie ai percorsi in alternanza



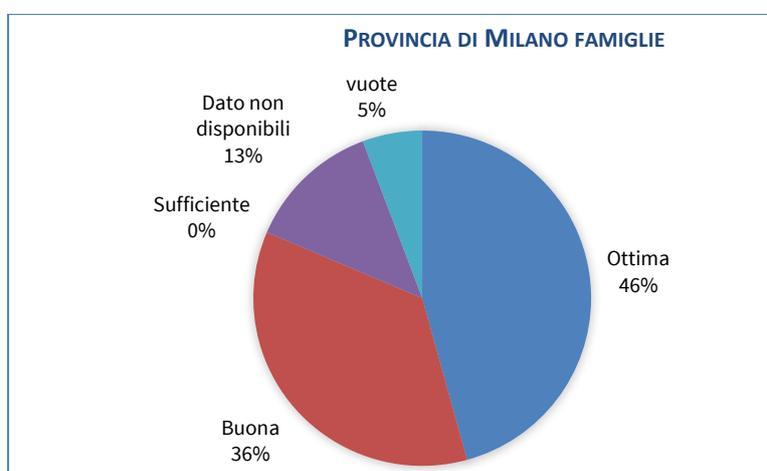
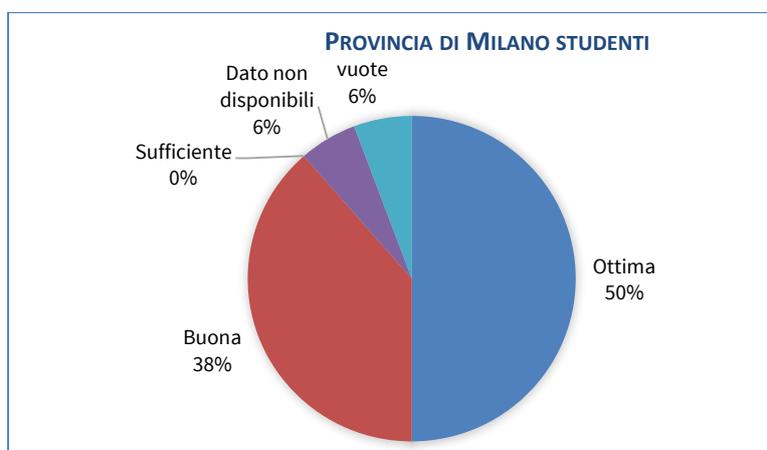
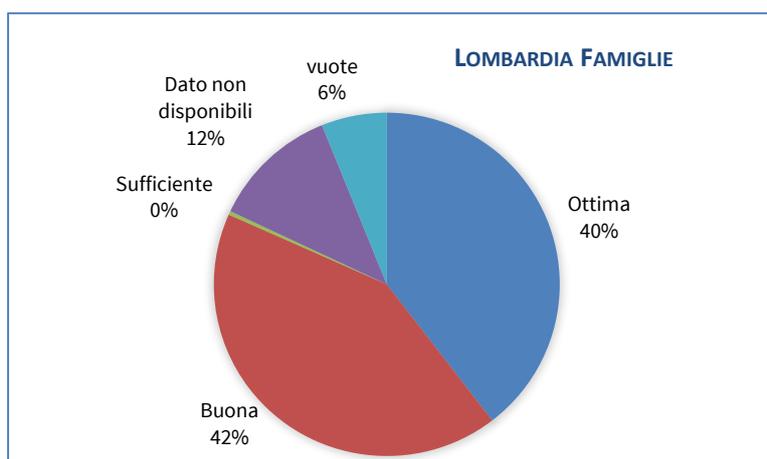
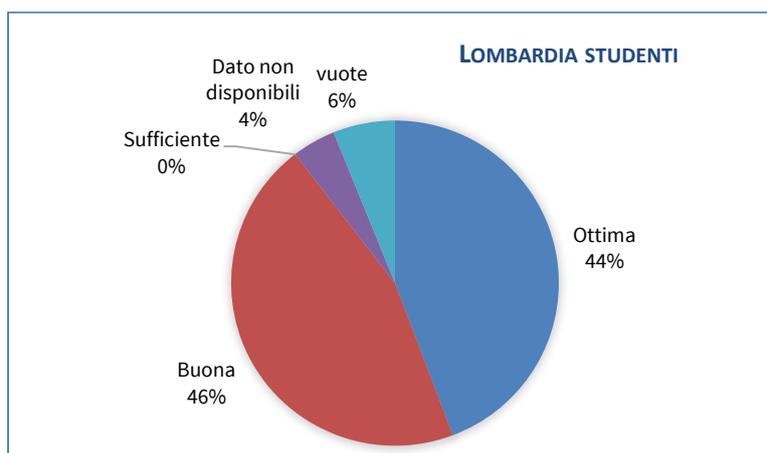
3.6.4 Il grado di soddisfazione di studenti e famiglie

Assolutamente positiva è la soddisfazione di studenti e famiglie, come dichiarata dalle scuole coinvolte:

- **è riscontrata un valutazione più che positiva per il 90% circa degli studenti delle scuole lombarde coinvolte** (*Domanda **Soddisfazione 1** La soddisfazione riscontrata tra gli studenti è stata fino ad ora...*), ottima per più del 44% e buona per più del 45% degli studenti lombardi;
- **la soddisfazione è ottima per il 40% delle famiglie degli studenti delle scuole lombarde coinvolte, e buona per il 42% circa** (*Domanda **Soddisfazione 2** La soddisfazione riscontrata tra le famiglie è stata fino ad ora...*).

I livelli di soddisfazione più che positivi riscontrati sono sostanzialmente confermati per gli studenti e le famiglie milanesi.

Grafico 12 - Livello di soddisfazione di studenti e famiglie



4. L'alternanza scuola-lavoro dal punto di vista degli attori coinvolti

4.1 L'individuazione del campione di aziende

Per la parte qualitativa sono state coinvolte dieci imprese che nel passato, più o meno recente, hanno partecipato a progetti di alternanza scuola-lavoro promossi da Assolombarda. Le imprese sono state individuate **incrociando le diverse filiere** (Chimica, ICT, Meccanica, Servizi alle imprese, Turistico-alberghiero) **e le relative classi dimensionali** in modo da consentire la registrazione del punto di vista di aziende diverse per caratteristiche e organizzazione (una piccola e una media/grande per ciascun settore).

Sono state quindi individuate le seguenti:

- Accenture
- Accor Hospitality Italia
- Arkema
- Bayer
- Bracco
- Castel
- Fluid-o-Tech
- Mida
- Starwood Hotels and Resorts
- TECHINT Engineering & Contruction

4.2 Le motivazioni dell'adesione al progetto di alternanza scuola-lavoro

Le motivazioni principali che hanno spinto le aziende intervistate ad aderire al progetto di alternanza scuola-lavoro sono riconducibili alla possibilità di **offrire un contributo concreto alla cosiddetta società civile e alla scuola in particolare**, attraverso la partecipazione e il sostegno alle iniziative del territorio sui temi della formazione in ambiti specifici (ristorazione, accoglienza, chimica, innovazione tecnologica etc.).

Tutti gli intervistati hanno espresso l'importanza dell'opportunità di **ridurre, anche grazie a queste forme di collaborazione, la distanza ancora esistente fra scuola e mondo del lavoro** attraverso il sostegno agli apprendimenti: l'effettiva integrazione fra i due mondi è la modalità con cui "allineare le competenze" e disporre in futuro di forza lavoro altamente qualificata, dotata non solo di conoscenza, ma anche di esperienza e professionalità.

A questo si affianca una genuina attenzione verso le nuove generazioni e la convinzione dell'importanza di offrire ai giovani un'opportunità per entrare in contatto con il mondo del lavoro.

Va comunque detto, in conclusione, che fra le motivazioni espresse emerge anche la possibilità di **migliorare l'immagine dell'azienda nei confronti dell'opinione pubblica** (e, in ultima istanza, dei clienti e consumatori finali), nonché la possibilità di testare sul campo possibili candidati per future opportunità di inserimento in azienda.

4.3 I vantaggi per gli studenti

Sinteticamente i **vantaggi per gli studenti** afferiscono allo sviluppo di competenze sia tecnico-professionali, sia trasversali (*soft skills*); notevole risulta essere anche il contributo che l'esperienza in azienda può fornire allo studente per quanto riguarda in termini di orientamento professionale a un prossimo inserimento lavorativo.

A seguire, sono riportati nel dettaglio i possibili vantaggi per gli studenti, raggruppati per macro categorie, così come sono stati espressi dagli intervistati.

- **Sviluppo di competenze**

Fra i vantaggi per gli studenti coinvolti c'è sicuramente un **arricchimento e ammodernamento del percorso scolastico**. Gli intervistati segnalano infatti che «*Spesso gli studenti ci dicono: finalmente capisco a cosa serve quello che studio*» oppure «*Con il percorso formativo in azienda si rendono conto che anche le parti più noiose dello studio hanno un fondamento pratico molto importante*»; e ancora «*L'esperienza in azienda aiuta a dare significato agli aspetti teorici*».

La permanenza in azienda rappresenta dunque una sorta di **“banco di prova” delle competenze acquisite a scuola**, nonché l'ambito in cui si sperimenta un forte ritorno delle conoscenze sul campo rispetto alle materie che si studiano nel corso dell'anno; la permanenza in azienda permette allo studente di applicare, in una dimensione operativa, quello che studia a scuola e di utilizzare conoscenze e abilità per risolvere le problematiche connesse con i processi lavorativi.

È un'occasione per **colmare il gap tra competenze fornite dai percorsi scolastici e quelle richieste dalle aziende** (maggior operatività, maggior prontezza e orientamento a risolvere problemi): l'alternanza scuola-lavoro, secondo le imprese, consente pertanto di sviluppare competenze tecnico-professionali nei vari ambiti, cui si affianca anche l'acquisizione di competenze trasversali, sempre più importanti per l'inserimento lavorativo.

- **Orientamento professionale**

Oltre all'opportunità di sperimentare la vita in azienda, gli intervistati evidenziano la possibilità per gli studenti di **conoscere alcuni ruoli e funzioni aziendali** come potenziali sbocchi al termine degli studi; ogni studente può entrare in contatto con diverse aree di attività e comprenderne la funzione per l'azienda. L'alternanza offre pertanto una **prospettiva diversa in vista dell'iscrizione ai percorsi di formazione terziaria**: gli intervistati hanno segnalato, ad esempio, che gli studenti riconoscono che attraverso l'esperienza in azienda hanno più informazioni per «*Scegliere un percorso di studio che mi realizzerà professionalmente, una cosa che mi prende l'anima*». L'alternanza fornisce quindi una valida **opportunità di orientamento professionale**, in quanto esperienza veramente operativa che attraverso il training on the job consente di sperimentare quello che potrebbe essere in futuro il proprio lavoro.

Oltre a far conoscere le diverse professioni, l'alternanza scuola-lavoro permette agli studenti di capire cosa li attende nel mondo del lavoro ed “escludere” alcune professioni; per i ragazzi è importante capire cosa succede in azienda e ancora di più è importante «*Capire cosa non vogliono fare*».

Per gli intervistati l'alternanza scuola-lavoro, dal punto di vista di uno studente, è sicuramente un'occasione per comprendere come le materie di studio siano integrate con le attività in azienda, per **vedere tradotte nella pratica quotidiana le diverse discipline** e capire, in tal modo, in cosa consiste il lavoro per cui stanno studiando e, attraverso le interazioni con il lavoro, sperimentare le proprie attitudini.

È infine una modalità per i diplomati, al termine del percorso di studio, per comprendere le possibilità reali offerte dal mondo del lavoro sia rispetto alle diverse professioni tecniche, sia ai possibili settori di inserimento; a ciò si aggiunge la possibilità di far acquisire ai giovani la

consapevolezza rispetto al significato e al valore del lavoro in azienda: per gli intervistati è fondamentale «*Far vivere il concetto di gerarchia e rinforzare il messaggio che i giovani devono diventare imprenditori di se stessi e maturare l'etica del lavoro*».

4.4 I vantaggi per le aziende

Per quanto riguarda i **vantaggi per l'azienda** si evidenzia il miglioramento del clima aziendale oltre all'acquisizione di competenze anche da parte del personale che assume il ruolo di tutor. Inoltre, i percorsi di alternanza, offrono anche la possibilità all'azienda di assegnare ai ragazzi compiti adatti che sono però funzionali al normale lavoro, collaborando in tal modo alla buona riuscita di progetti e attività.

Si segnala, infine, il vantaggio che riceve l'azienda per quanto riguarda la selezione del personale in ingresso ed il ricambio generazionale; a riguardo, alcuni intervistati evidenziano che «*L'inserimento di nuove persone rivitalizza l'ambiente*».

Nello specifico, gli intervistati mettono in luce i seguenti aspetti:

- **Clima aziendale / Formazione e motivazione dipendenti**

Il coinvolgimento dei dipendenti che assumono il ruolo attivo di tutor aziendale nei percorsi di alternanza scuola-lavoro è molto forte e ciò **impatta positivamente sull'organizzazione del lavoro**; il clima aziendale migliora e aumenta la motivazione personale e la valorizzazione delle esperienze maturate nel corso degli anni da parte dei dipendenti coinvolti. Sul punto, gli intervistati segnalano che «*Si rileva una grande energia attorno al progetto*», «*Il clima è ottimo*», «*Quello che ti aiuta come persona aiuta l'azienda*».

Se in fase di avvio del percorso di alternanza i tutor aziendali appaiono un po' restii ad assumere tale ruolo e lo vivono inizialmente solo come impegno ulteriore rispetto alla normale attività lavorativa, al termine dell'esperienza sono soddisfatti nel verificare che i ragazzi implementano le proprie competenze; secondo gli intervistati è importante il passaparola rispetto a questo tipo di esperienza: si tratta infatti di una «*Attività motivante per tutto il personale coinvolto e vi sono spesso nuove richieste di diventare tutor*».

I tutor e il personale coinvolto nei percorsi di alternanza scuola-lavoro esprimono una **valutazione dell'esperienza molto positiva** che porta giovamento anche al clima aziendale: gli studenti portano una ventata di giovinezza e di novità e spesso rimangono in contatto con i tutor anche al termine dell'esperienza (informano ad esempio rispetto all'esito dell'esame di maturità o rispetto alla scelta di iscriversi all'università); questo elemento è considerato dagli intervistati come un ritorno importante per l'azienda sul clima di lavoro e rispetto alla bontà dell'attività svolta. I tutor coinvolti nei percorsi di alternanza scuola-lavoro sono sempre molto motivati, si sentono riconosciuti nel ruolo, si sentono fonti di conoscenza a fronte delle richieste dei ragazzi e assumono questo ruolo con impegno.

Dalle interviste emerge in maniera evidente una valorizzazione e un arricchimento per entrambi le parti (studenti/tutor aziendale/azienda) e l'impatto è molto positivo: anche grazie a questo tipo di esperienze per i tutor aziendali si registra un accrescimento delle competenze legate alla gestione dei rapporti interpersonali (con i colleghi, con i clienti etc.), oltre ad acquisire maggiore flessibilità e attitudine alla job-rotation all'interno dell'azienda.

Secondo le imprese intervistate l'alternanza scuola-lavoro favorisce l'**accrescimento di competenze del personale interno all'azienda** anche grazie alla necessità di utilizzare un linguaggio tecnicamente diverso, in quanto con gli studenti «*Non si può dare nulla per scontato, ma è necessario mettersi alla prova spiegando agli studenti il proprio lavoro*».

È importante per la singola azienda stimolare presso i propri operatori aziendali la capacità di insegnare, di passare le consegne e attraverso i percorsi di alternanza scuola-lavoro è possibile valutare anche la capacità di formazione di nuove risorse da parte dei propri dipendenti: per gli intervistati infatti «*La formazione non può essere demandata a una sola persona, ma deve essere condivisa fra gli operatori*» e «*Tramite il lavoro dei ragazzi capisco se il mio personale ha fatto un buon lavoro, capisco se i mie dipendenti sono in grado di passare le consegne*».

Queste esperienze consentono dunque la valorizzazione delle competenze dei dipendenti; a

partire dalla dirigenza fino ai livelli più operativi, il personale coinvolto è responsabilizzato e gratificato dalla presenza degli studenti: seguire una persona, volenterosa di imparare, dà molta soddisfazione perché spesso fa riconoscere al tutor stesso la giustificazione di un lavoro che a volte si ritiene scontato e non più orientato solo al risultato, ma anche a trasmettere le basi e la teoria del proprio operare.

- **Selezione del personale in ingresso**

È riconosciuta da molti la possibilità di utilizzare l'alternanza scuola-lavoro come **momento di prova per i giovani in vista di un'eventuale futura assunzione**; a tal proposito, alcuni intervistati segnalano che *«Fra i CV ricevuti verranno privilegiati quelli dei candidati che hanno fatto esperienza di stage, anche perché conoscono il lavoro per cui si candidano»*.

L'alternanza è considerata quindi un'occasione per testare, per scoprire eventuali “talenti del domani” nel senso che l'azienda può assumere in futuro gli studenti che durante il periodo di permanenza in azienda hanno dimostrato di possedere le caratteristiche richieste. Attraverso l'alternanza scuola-lavoro è possibile per le aziende individuare potenziali candidati per future assunzioni in quanto quello dei tirocinanti è considerato il “vivaio”, il bacino da cui attingere possibili collaboratori. In questo senso va sottolineata la possibilità, già utilizzata da diverse aziende, di costruire e tenere sempre aggiornato un database dei partecipanti alle iniziative di alternanza scuola-lavoro per il futuro reclutamento e selezione di collaboratori. Alcuni intervistati segnalano infatti che *«I dati dei partecipanti ai percorsi di alternanza (o tirocinio) e le relative valutazioni entrano di diritto in un apposito database condiviso che viene utilizzato come fonte di informazioni nel caso di richieste di nuovo personale con l'ulteriore possibilità di segnalare i migliori stagisti»*; è una possibilità che può significare *«una riduzione costi di selezione: il rapporto diretto con le scuole offre la possibilità di incontrare giovani orientati ai diversi mestieri»*.

4.5 Le condizioni “necessarie”

In questo paragrafo sono descritte le condizioni che le aziende ritengono “necessarie”, affinché si possa programmare e realizzare un progetto di alternanza scuola-lavoro in grado di apportare soddisfazione a tutti gli attori coinvolti (studenti, scuole, aziende).

- **Il contesto scuola e azienda**

Per quanto riguarda la scuola, è necessario che esista l'interesse negli operatori e che anche il dirigente scolastico venga pienamente coinvolto: in sostanza, *«La scuola deve crederci!»*

Occorre che le scuole siano più disponibili a valutare le opportunità offerte da aziende di grandi dimensioni (in alcuni casi multinazionali): spesso le scuole sono troppo legate al territorio e a piccole realtà, considerando come elemento di priorità la vicinanza dell'azienda alla scuola.

È necessario inoltre che la scuola sia interessata a **instaurare rapporti stabili con le aziende** e non solo in funzione e durante il periodo di permanenza in azienda; in alcuni casi si richiede anche la disponibilità della scuola a modificare o anticipare alcuni contenuti disciplinari per rendere più efficace l'inserimento dello studente in azienda.

Per quanto riguarda l'azienda è fondamentale che ci sia interesse da parte del responsabile delle risorse umane, del titolare e della classe manageriale: **il motore propulsivo deve risiedere nel management aziendale**. L'azienda deve essere pronta ad accogliere gli studenti in alternanza: bisogna preparare i dipendenti a svolgere il ruolo di tutor e a formulare una valutazione sull'attività realizzata. Occorre che il personale, soprattutto delle linee produttive, sia sensibilizzato sul tema: spesso le aziende hanno difficoltà a capire i vantaggi che possono derivare dall'ospitare degli studenti presso le proprie sedi.

In alcuni casi l'azienda deve essere disponibile ad accettare alcune condizioni poste dalla scuola, relativamente alle attività che lo studente può svolgere (ad esempio i limiti relativi al sollevamento dei carichi) e limitare gli ambienti nei quali è previsto l'inserimento dello studente (ad esempio in ambienti dove si entra a contatto con polveri o vernici).

Da ultimo, nel caso di aziende di maggiori dimensioni e con più sedi sarebbe opportuno

un'organizzazione centralizzata dell'alternanza scuola-lavoro per evitare la parcellizzazione dei rapporti con le scuole e favorire il matching tra domanda e offerta.

- **I rapporti con la scuola**

Per migliorare l'efficienza dei percorsi si segnala la necessità di utilizzare protocolli di intesa per la definizione delle modalità di raccordo con la scuola; fondamentale risulta essere l'individuazione dei referenti per la scuola e per l'azienda: **i ruoli ed i compiti dei tutor scolastici e aziendali devono essere chiari**. Le richieste di progetti di alternanza scuola-lavoro devono provenire dall'istituto e non dai singoli studenti; a riguardo, sarebbe opportuno che le scuole si dotassero di un proprio ufficio per l'attivazione di stage e per il servizio di placement. Si rende inoltre necessaria una definizione del periodo previsto per l'inserimento dello studente in azienda con un congruo anticipo (almeno 4 mesi); gli intervistati segnalano infatti che *«Per l'azienda è un impegno, servirebbe un po' di programmazione; ad esempio a ottobre la scuola dovrebbe essere in grado di indicare il numero di studenti e i settori di interesse per l'inserimento, il periodo e i tempi richiesti»*.

E' necessaria poi una condivisione delle attività in cui si sostanziano i percorsi di alternanza scuola-lavoro, a partire da incontri di presentazione dell'azienda ospitante presso la scuola. Non è una perdita di tempo, anzi, quella spesa per definire con l'azienda le attività che dovrà svolgere lo studente; sul punto, gli intervistati segnalano che *«Se si hanno le idee chiare può bastare anche meno di un'ora per stendere il progetto»*. In quest'ottica **è fondamentale l'identificazione delle competenze necessarie per la realizzazione del percorso** (sicurezza, tecnico-professionali, relazionali, organizzative); occorre concordare se è necessario che alcuni argomenti disciplinari di una classe possano essere anticipati, ad esempio, di un anno rispetto al programma standard. Deve quindi sussistere la disponibilità della scuola a confrontarsi sulle proposte relative alle competenze tecnico-professionali che è opportuno sviluppare per favorire l'inserimento nel mondo del lavoro.

La scuola deve offrire l'opportunità all'azienda ospitante di presentare il percorso previsto direttamente agli insegnanti e agli studenti per precisare le modalità di svolgimento e le attività che potranno essere effettuate nei percorsi di alternanza; dalle esperienze realizzate emerge, come elemento facilitante la comunicazione, la presentazione dell'esperienza da parte degli studenti coinvolti in percorsi di alternanza negli anni precedenti.

Da ultimo, occorre definire già prima dell'avvio del progetto **gli strumenti e relative modalità di utilizzo per il controllo delle attività dello studente**; è necessaria pertanto la condivisione degli strumenti e delle modalità per la valutazione dei risultati di apprendimento (solitamente la scheda di valutazione del periodo di alternanza riguarda le competenze trasversali e quelle tecniche professionali). È necessario che scuole e aziende concordino un format unico per le schede di valutazione dei ragazzi. Sempre sotto tale profilo deve essere definita la documentazione da inviare alla scuola al termine del periodo di permanenza presso l'azienda; per questo è necessaria la creazione di una modulistica che valga per tutti (scuola e azienda) e la sostituzione della parte cartacea, dove possibile, con format on line. A riguardo risulta facilitante il fatto che la scuola predisponga tutta la documentazione e dia la possibilità all'azienda di effettuare la selezione degli studenti ad esempio attraverso la simulazione di colloqui; in proposito, alcuni intervistati segnalano che *«Come azienda crediamo in questo strumento, ma a volte passa in secondo piano per i problemi legati agli aspetti burocratici; se l'ente che propone lo stage si occupa della documentazione, della presentazione dei candidati tramite curricula da cui poter effettuare la selezione, vengono smussati tutti gli aspetti negativi»*.

- **Le modalità di selezione degli studenti**

E' necessario che la scuola accetti eventuali richieste, da parte dell'azienda, relative al possesso da parte dello studente di conoscenze di base necessarie per poter operare; va inoltre condiviso il criterio da privilegiare per la selezione: nei ragazzi si richiede l'attitudine a svolgere funzioni relative alle attività dell'azienda; è importante che gli studenti siano curiosi di capire e imparare. Gli intervistati concordano nel dire che **per l'individuazione dei candidati è importante non basarsi solo sul profitto**; dato che gli studenti non sono abituati ai ritmi di lavoro di una azienda, occorre da parte loro grande motivazione: gli intervistati ribadiscono infatti che *«Lo studente non deve essere il più bravo ma quello più motivato»*. La motivazione è ancor più

richiesta per coloro che partecipano ai percorsi di alternanza scuola-lavoro durante il periodo di chiusura della scuola. I referenti aziendali intervistati segnalano che in base alla loro esperienza «*Se lo studente ha una buona motivazione e decide di mettersi in gioco ha una possibilità di capire meglio. E' importante avere la possibilità di mettersi in gioco e provare a sperimentare*».

- **Gli aspetti organizzativi**

Le aziende indicano come **periodo minimo di permanenza 3/4 settimane**; nel settore alberghiero almeno un mese, a fronte delle scuole che spesso chiedono periodi più brevi. In generale per un'azienda non ci sono vincoli particolari sul periodo di ospitalità, anche nei periodi di lavoro molto intensi le aziende accolgono comunque gli studenti, l'importante è concordare una programmazione dettagliata delle attività. È significativo che i referenti aziendali abbiano infatti segnalato che «*Per l'azienda è indifferente il periodo dell'anno per l'inserimento degli studenti; non ci sono tempi o periodi veramente off limit. Le aziende ci devono credere; se non si è convinti non è mai il momento giusto*».

Non vengono segnalati impatti negativi sull'organizzazione del lavoro, purché non venga superato il limite fisiologico di inserimenti rispetto alle dimensioni/caratteristiche dell'azienda; per gli intervistati dal punto di vista organizzativo «*è importante la flessibilità: può essere necessaria una distribuzione nel tempo delle presenze in azienda per non concentrare tutti gli studenti nello stesso periodo*».

Solitamente gli studenti, durante il percorso di alternanza scuola-lavoro, seguono gli orari di lavoro del personale (dalle 30 alle 40 ore la settimana); è però opportuno prevedere eventuali elementi facilitanti per lo studente (orari, modalità e condizioni di lavoro etc.), oltre alla possibilità di usufruire dei servizi a disposizione dei dipendenti (es. il servizio di mensa).

La modalità di realizzazione è quella dell'**affiancamento a personale esperto** del reparto/divisione nel quale è stato inserito lo studente, anche attraverso l'inserimento in gruppi di lavoro o di progetto. Viene ritenuto importante, per sfruttare al meglio l'opportunità della permanenza in azienda, calare lo studente nella realtà produttiva: spesso i tutor aziendali riferiscono che «*Gli studenti non sono stati a fare nulla nemmeno per un'ora*». Le modalità utilizzate sono spesso l'inserimento in gruppo di lavoro e team di progetto funzionali allo svolgimento delle attività quotidiane, con il coinvolgimento attivo su compiti e problemi concreti attraverso momenti di "studio del problema" e momenti di lavoro con soluzione di problemi reali, anche mediante la partecipazione attiva alle riunioni. In generale risulta difficile l'inserimento nel ciclo delle attività produttive quando si lavora su turni.

Durante la fase di permanenza in azienda, spesso sono organizzati **momenti formativi** sull'organizzazione aziendale con presentazione dell'organigramma e delle responsabilità aziendali, visite presso centri di innovazione, laboratori collegati o presso impianti di produzione, oltre a realizzare simulazioni di colloqui di assunzione.

4.6 La descrizione dei percorsi nelle aziende intervistate

Di seguito si riporta la descrizione dei 10 percorsi di alternanza scuola-lavoro sperimentati negli anni dalle aziende intervistate.



Si tratta di aziende appartenenti a settori diversi, di dimensioni e caratteristiche organizzative differenti, tuttavia nella descrizione delle diverse esperienze è possibile individuare alcune invarianze:

- importanza della **co-progettazione del percorso di alternanza scuola-lavoro** (o almeno della condivisione degli elementi principali quali ad esempio i tempi di realizzazione, le competenze da acquisire e le attività correlate che ne permettono il raggiungimento etc.);
- svolgimento di attività lavorative tramite l'**assegnazione di compiti** all'interno di specifiche commesse in atto oppure tramite l'**individuazione di un progetto specifico** (project work);
- **monitoraggio delle attività e accompagnamento** da parte del tutor formativo e del tutor aziendale che aiutano lo studente nel processo di riformulazione e di interiorizzazione delle competenze acquisite.

Per ogni azienda si riportano le caratteristiche significative del percorso alternanza scuola-lavoro.

RAGIONE SOCIALE	ACCENTURE
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	BRUNO AVOLIO
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	SENIOR MANAGER
SETTORE DI ATTIVITÀ	SERVIZI
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	MULTINAZIONALE
NUMERO DIPENDENTI	65.000
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	ASSAGO MILANO FIORI (1.400 DIPENDENTI)
SCUOLE COINVOLTE	ITIS MATTEI, ITIS BREDA SESTO SAN GIOVANNI, ISS ALESSANDRINI DI VITTUONE

L'azienda in passato ha ospitato classi di studenti degli istituti superiori, le quali venivano suddivise in gruppi con un massimo 15 componenti ciascuno selezionati dalla scuola.

Le attività erano concordate tra l'azienda e la scuola consentendo così che argomenti inseriti nei progetti di alternanza venissero anticipati in quarta perché considerati prerequisiti per il periodo di presenza in azienda. Tale progettazione aveva ricadute positive nelle scuole e per questo ne rendeva necessaria la riproposizione per gli anni successivi.

Per tutti, oltre alle attività di progettazione, venivano organizzati anche workshop sull'organizzazione aziendale, simulazione di un colloquio di assunzione e visite al centro di innovazione tecnologica, nonché corsi sulla sicurezza.

La valutazione sui singoli ragazzi veniva effettuata senza un format particolare: l'azienda segnalava quali erano i "candidati assumibili" con poche righe di commento

RAGIONE SOCIALE	ACCOR HOSPITALITY ITALIA
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	ALESSANDRO ARBORIO MELLA
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	DIRETTORE RISORSE UMANE (ITALIA, GRECIA, ISRAELE)
SETTORE DI ATTIVITÀ	ALBERGHIERO
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	MULTINAZIONALE
NUMERO DIPENDENTI	245.000 WW, IN ITALIA 1.100
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	PRESSO 4 ALBERGHI IN PROVINCIA DI MILANO (2 IBIS, 2 NOVOTEL) E ALTRI HOTEL SUL TERRITORIO NAZIONALE
SCUOLE COINVOLTE	IPSEOA CARLO PORTA, IPS BERTARELLI, IPS VESPUCCI, IPS ORIANI MAZZINI PER LA ZONA DI MILANO

Le esperienze di alternanza scuola-lavoro in Accor si concretizzano soprattutto nell'inserimento degli studenti in tirocinio. L'organizzazione degli stage è centralizzata per i vari alberghi disponibili; le richieste che vengono fatte alle scuole in termini di pre-requisiti prima dell'avvio dei percorsi di alternanza sono prima di tutto di tipo attitudinale. Le competenze di base da sviluppare in esito al percorso vengono definite nell'ambito del modello di progettazione dell'alternanza scuola-lavoro condiviso tra Assolombarda e Ufficio Scolastico Regionale. Per la definizione delle attività che lo studente può svolgere durante il percorso di alternanza lavoro e per la progettazione formativa dell'alternanza in generale si fa riferimento ad un progetto formativo "standard" consolidato nel tempo.

Il tempo di inserimento in albergo è minimo di 1 mese in quanto tempi inferiori non sono ritenuti sufficienti all'acquisizione delle competenze previste; solitamente non vengono inseriti più di 2/3 studenti contemporaneamente per ogni divisione, per cui non si evidenziano particolari problemi di impatto. Gli ambiti di inserimento dei ragazzi sono solitamente la sala ristorante, il servizio bar, la cucina, la reception e - più raramente - l'amministrazione.

Gli studenti (tutti maggiorenni), durante il percorso di alternanza scuola-lavoro seguono gli orari di lavoro del personale degli alberghi per un totale di 40 ore la settimana su turni; la modalità di realizzazione è quella dell'affiancamento a personale esperto del settore di inserimento (training on the job) e il tutor aziendale è solitamente il capo servizio (capo ricevimento, maitre, chef etc.).

Sono previsti vitto e alloggio per gli studenti che vengono da lontano, mentre non sono attualmente previste borse di studio per i partecipanti ai percorsi di alternanza scuola-lavoro.

RAGIONE SOCIALE	ARKEMA
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	MAURIZIO COLOMBO
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	SITE MANAGER
SETTORE DI ATTIVITÀ	CHIMICA - PRODOTTI VINILICI, CHIMICA INDUSTRIALE E PRODOTTI PERFORMANTI
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	RHO, PORTO MARGHERA, SPINETTA MARENGO, CASOREZZO, BORETTO
NUMERO DIPENDENTI	18/19.000 (C/O LA SEDE DI RHO 199)
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	SEDE AZIENDA - RHO (MI)
SCUOLE COINVOLTE	ITIS MOLINARI, ITIS CANNIZZARO

Il modello di alternanza scuola-lavoro adottato da Arkema prevede la realizzazione di interventi di formazione presso le scuole con il coinvolgimento di un'intera classe (o due classi contemporaneamente), cui seguono le visite in azienda.

Durante gli incontri a scuola, tenuti dai manager di stabilimento (responsabili dei diversi reparti), oltre alla presentazione dell'azienda vengono affrontati anche temi specifici quali ad esempio la sicurezza, la qualità, le tecniche di produzione, i principali processi aziendali e le caratteristiche delle attività di laboratorio. Gli incontri avvengono solitamente nel periodo tra gennaio e maggio e coinvolgono a rotazione tutti gli studenti delle classi seconde, terze, quarte e quinte.

Nel corso dei mesi di marzo e aprile si avviano le procedure di individuazione degli studenti che saranno ospitati in azienda. Le candidature sono trasmesse direttamente dalla scuola, a seguito delle quali gli studenti sostengono colloqui di selezione con uno o più tutor; dagli esiti dei colloqui di selezione, l'azienda decide in quale reparto inserire i ragazzi.

Gli studenti di quarta svolgono un periodo in azienda di 3/4 settimane; generalmente la presenza in azienda decorre dalla prima settimana di giugno in concomitanza con il termine della scuola. La scuola può decidere di calendarizzare il periodo di alternanza durante un altro periodo dell'anno; ad esempio, con l'Istituto Tecnico Torno è stata prevista la presenza in azienda per due settimane a giugno e due settimane tra settembre e ottobre durante il periodo scolastico.

Nel corso della prima settimana i ragazzi ricevono la formazione sulla sicurezza e sulle regole aziendali, cui segue la presentazione delle attività dei diversi reparti; le settimane successive sono più operative nel settore designato. Ogni studente viene seguito da un tutor, che solitamente è un responsabile di reparto che fornirà poi la valutazione dell'alternanza attraverso un report stilato secondo i format forniti dalla scuola. Non sono previsti rimborsi per gli studenti in alternanza, salvo la possibilità di usufruire della mensa aziendale.

RAGIONE SOCIALE	BAYER
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	ANTONELLA FIOCCHI
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	TALENT MANAGEMENT
SETTORE DI ATTIVITÀ	CHIMICA FARMACEUTICA
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	MULTINAZIONALE
NUMERO DIPENDENTI	11.8000
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	MILANO (VIALE CERTOSA), SEGRATE (MI), GARBAGNATE MILANESE (MI), FILAGO (BG)
SCUOLE COINVOLTE (ULTIMO ANNO)	ITIS CANNIZZARO, IIS BESTA, MOLINARI, MACCHIAVELLI PIOLTELLO, MAJORANA CERNUSCO, MARCONI DALMINE, MATTEI RHO, ELSA MORANTE LIMBIATE, NIZZOLA TREZZO SULL'ADDA, BETTI AMBIVERI – PREZZO, NATTA BERGAMO, ISTITUTO SOBRERO CASALE MONFERRATO, COLLEGIO SAN CARLO (LICEO CLASSICO)

I progetti di alternanza sono strutturati in un tirocinio preceduto da incontri nelle scuole, a cura dei manager aziendali, con l'obiettivo di presentare l'azienda e le opportunità di stage offerte. Per realizzare il percorso di alternanza scuola-lavoro, la scuola e l'azienda identificano un set di competenze attese (sicurezza, tecnico-professionali, relazionali, organizzative); i ragazzi sono selezionati soprattutto in base alla motivazione che li spinge ad aderire a questa tipologia di attività.

La visita a una delle sedi aziendali è fondamentale per conoscere le differenti professionalità e capire come interagiscono tra loro, in questo modo è possibile scegliere l'area di inserimento durante la permanenza in azienda, selezionare i tutor e programmare una serie di incontri con vari responsabili.

Particolarmente innovativa è stata l'esperienza condotta nell'anno scolastico 2014/2015 con un liceo classico, in quanto prima dell'avvio del progetto di alternanza con la referente scolastica è stata condotta un'indagine rispetto gli sbocchi di studio più frequenti al termine del 5 anno (Comunicazione, Filosofia, Ingegneria gestionale, Economia).

Le attività dello studente, gli strumenti e le modalità di utilizzo per il monitoraggio vengono concordate con le scuole con le quali si collabora anche condividendo la valutazione dei risultati di apprendimento; oggetto di valutazione sono l'applicazione, i comportamenti e le conoscenze tecniche acquisite.

Il periodo di realizzazione viene concordato con le scuole: solitamente sono due o tre settimane durante il periodo scolastico per gli istituti tecnici, mentre per i licei la permanenza è di due settimane.

Il primo giorno di alternanza i ragazzi sono accolti in azienda, viene loro illustrato il programma delle attività e si procede alla rilevazione delle aspettative; viene inoltre chiesto ai ragazzi di fornire una loro presentazione utilizzando come strumento le tecniche fornite dai tutor.

Il secondo giorno gli studenti seguono un corso di Project management che ha l'obiettivo di fornire loro gli strumenti per vivere l'esperienza in azienda come un vero e proprio progetto al termine del quale dovranno presentare un elaborato finale che sarà soggetto alla valutazione del tutor aziendale e del tutor scolastico; tale elaborato sarà poi illustrato ai compagni, genitori e docenti.

L'attività di tutoraggio passa attraverso la costruzione di un rapporto quasi "genitoriale" tra i tutor e i ragazzi che accettano volentieri di farsi guidare lungo tutta l'esperienza; grazie alla passione e alla responsabilità messe in campo, i tutor riescono a trasmettere conoscenze oltre che a stimolare la curiosità e la riflessione da parte dei ragazzi relativamente alle attività proposte. Il monitoraggio dell'esperienza è affidato al tutor scolastico, cui spetta il compito di effettuare verifiche in itinere attraverso visite e/o telefonate agli studenti.

RAGIONE SOCIALE	BRACCO
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	FEDERICA BUONSANTI
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	CAPO LABORATORIO RICERCA CHIMICA
SETTORE DI ATTIVITÀ	CHIMICA – FARMACEUTICA
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	MULTINAZIONALE
NUMERO DIPENDENTI	3.300 (CIRCA 130 CRB-R&D)
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	BRACCO IMAGING CRB IVREA-COLLERETTO GIACOSA (CENTRO DI RICERCA E SITO PRODUTTIVO)
SCUOLE COINVOLTE	ITIS MOLINARI, ITIS CANNIZZARO, IIS CESARIS

In Bracco le esperienze di alternanza sono caratterizzate da una serie di attività propedeutiche all'inserimento in tirocinio presso la sede aziendale. Innanzitutto, per quanto riguarda le modalità di individuazione degli studenti, prima dell'avvio dei percorsi di alternanza, sono previsti momenti di incontro presso le scuole con la partecipazione di manager aziendali per illustrare le attività dell'azienda e le proposte di tirocinio rivolte agli studenti del quarto e quinto anno. Successivamente la scuola ha il compito di selezionare i ragazzi idonei a partecipare ai programmi di alternanza, tenendo presente come primo criterio di selezione la motivazione che spinge lo studente a rinunciare a una parte delle vacanze estive per svolgere uno stage in azienda; tale richiesta viene formulata direttamente dall'azienda.

Gli studenti si recano in azienda una settimana prima dell'inizio dello stage per conoscere l'ambiente e le persone cui saranno affiancati, in modo da poter essere operativi già dall'avvio del tirocinio. Non è previsto un percorso di inserimento ad hoc per gli studenti, i quali sono da subito coinvolti nella dimensione lavorativa dove affrontano problemi concreti, anche attraverso la partecipazione attiva alle riunioni di lavoro.

Di norma, la presenza giornaliera in azienda è di 8 ore per complessive due settimane, collocate solitamente tra febbraio e marzo oppure tra giugno e luglio; ai ragazzi è assegnata la tessera mensa e il badge come per tutti i dipendenti. Ogni studente viene affidato a un tutor identificato in base al percorso scolastico del ragazzo (chimica, chimica organica, chimica analitica).

La sede aziendale presso la quale si svolge l'alternanza è in provincia di Torino, dove gli studenti vengono accolti in una foresteria messa a disposizione dall'azienda, analogamente a quanto previsto per i dipendenti in trasferta. Gli studenti sono ospitati presso il reparto di Ricerca e Sviluppo dove hanno la possibilità di utilizzare, per la prima volta, attrezzature e strumenti che a scuola hanno studiato nella parte teorica. Obiettivo del tutor è quello di far conoscere il più possibile il ciclo completo del lavoro anche attraverso visite presso laboratori collegati e presso l'intero impianto di produzione.

A volte, il tutor scolastico, accompagna lo studente il primo e l'ultimo giorno di alternanza in modo da avere un confronto sugli esiti dell'esperienza; il monitoraggio dell'attività avviene via mail o telefonicamente sia con il tutor aziendale, sia con lo studente. Al termine dell'esperienza i ragazzi presentano, con slide e utilizzando un linguaggio scientifico, il lavoro svolto sia ai compagni di studio, sia ai dipendenti e alla direzione dell'azienda.

RAGIONE SOCIALE	CASTEL SRL
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	WALTER CAGNONI
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	DIRETTORE AMMINISTRATIVO E RISORSE UMANE
SETTORE DI ATTIVITÀ	METALMECCANICO
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	NO
NUMERO DIPENDENTI	130
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	SEDE AZIENDA - PESSANO CON BORNAGO (MI)
SCUOLE COINVOLTE	ITIS BREDÀ, MAPELLI, ACCADEMIA MARTESANA DI GORGONZOLA, ITS MECCATRONICA

L'azienda presenta un'esperienza consolidata di progetti di alternanza caratterizzati sia da una serie di attività propedeutiche realizzate in collaborazione con le scuole, sia da una presenza in azienda in modalità di tirocinio.

Prima dell'avvio dei percorsi di alternanza sono previste infatti le lezioni introduttive da parte dell'azienda nelle sedi della scuola; a queste lezioni seguono le visite presso la sede produttiva dell'azienda. In esito a questo percorso, agli studenti è somministrato un test che segna l'inizio vero e proprio dell'alternanza.

Solitamente la procedura di selezione degli studenti non è un terreno di condivisione tra azienda e scuola: vengono di fatto inviati gli studenti più meritevoli al fine di fornire una migliore immagine della scuola. Diversamente l'azienda ha più libertà di gestione per quanto concerne il piano di sviluppo delle competenze tecnico-professionali e trasversali sulle quali la scuola non interviene. In merito alla definizione del set delle competenze da implementare, vengono seguite le indicazioni fornite all'azienda da Assolombarda: individuazione di figure per l'inserimento nella meccanica nei ruoli base di saldatore, manutentore e progettista.

Un primo approccio fra studente e tutor, che presidia una funzione, viene espletato prima di dar corso agli abbinamenti "studente/tipologia di lavoro/funzione". Il primo giorno di permanenza in azienda i ragazzi incontrano i vari tutor ed esprimono loro tutte le aspettative sul progetto e si propongono per l'inserimento nei vari settori (progettazione, qualità, officina etc.). La permanenza in azienda avviene solitamente al termine dell'anno scolastico.

Una scheda sulle competenze trasversali e tecnico-professionali, messa a disposizione dell'azienda, costituisce lo strumento di valutazione utile alla misurazione dei risultati raggiunti durante il periodo d'alternanza. Le griglie di valutazione ricalcano le competenze mappate dal Polo della Meccanica, secondo la costruzione di modelli di intervento e strumenti a supporto.

A sua volta lo studente fornisce una valutazione del percorso che ha compiuto, in più predispone una tesina che, se presentata all'esame, costituisce un mezzo d'acquisizione di crediti formativi.

RAGIONE SOCIALE	FLUID-O-TECH
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	STEFANIA DELLA VEDOVA
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	RISORSE UMANE
SETTORE DI ATTIVITÀ	METALMECCANICO
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	USA, GIAPPONE, CINA
NUMERO DIPENDENTI	
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	SEDE DI CORSICO (MI)
SCUOLE COINVOLTE	ITS MECCATRONICA, LICEO SCIENTIFICO

In Fluid-o-Tech il percorso di alternanza scuola-lavoro nasce dal dialogo scuola-azienda, instaurato con gli istituti che offrono agli studenti un percorso formativo concreto, con un programma di studio che vuole seguire gli indirizzi aziendali, per condurre ad una professionalità immediatamente spendibile e allineata con le competenze richieste dal mercato.

Una volta individuato il percorso formativo in azienda, lo studente viene affidato ad un tutor aziendale che, solitamente, ricopre un ruolo di alta responsabilità. L'inserimento nel contesto lavorativo segue l'iter previsto per ogni risorsa lavorativa: presentazione della realtà aziendale con visita ai principali reparti produttivi, indicazione delle norme di sicurezza e inserimento nel reparto di destinazione. Lo studente viene dotato di uniforme e dispositivi di protezione individuali, se necessarie, ticket restaurant, e rimborso forfettario.

L'orario di lavoro può essere part-time o full time, a seconda delle esigenze della scuola e degli obiettivi del percorso formativo seguito dallo studente. E' capitato che alcuni studenti rimanessero oltre l'orario pattuito di spontanea volontà e che chiedessero di posticipare la data di scadenza dello stage.

Il tutor scolastico, quando presente, si confronta periodicamente con il tutor aziendale ed effettua delle visite in azienda durante l'orario di lavoro dello studente.

I casi più significativi emersi durante i progetti di alternanza sono i seguenti:

- uno studente della quarta liceo scientifico ha frequentato per tre settimane F-Lab, "il laboratorio delle idee" dedicato alla ricerca e sviluppo. La risorsa ha avuto la possibilità di sperimentare le diverse attività innovative in vista della prosecuzione degli studi in ingegneria;
- un ragazzo neo diplomato alla scuola tedesca ha affiancato in 6 settimane le principali figure aziendali che ricoprono ruoli di gestione e progettazione per poter accedere all'università a Berlino (Ingegneria Fisica);
- Istituto Tecnico Superiore per l'Automazione ed i Sistemi Meccatronici: visita aziendale orientativa a tutti gli studenti della prima classe del biennio per evidenziare le competenze tecniche ed il ruolo che il meccatronico può offrire nella nostra realtà aziendale. Gli studenti hanno ricevuto il giusto supporto nella delicata e complessa fase del processo di costruzione della propria identità professionale. È stato attivato per due studenti un percorso di stage di un mese che ha dato loro la possibilità di approcciarsi al mondo delle lavorazioni meccaniche e a quello dell'industrializzazione seguendo il flusso della lavorazione dei componenti automotive dall'officina all'assemblaggio. Uno studente ha seguito in officina meccanica tutto l'iter di produzione della pompa automotive, mentre l'altro, con inclinazione più teorica, è stato inserito in ufficio industrializzazione-processi di miglioramento produzione e assemblaggio.

RAGIONE SOCIALE	MIDA
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	MARZIA MAIORANO
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	AMMINISTRATORE DELEGATO
SETTORE DI ATTIVITÀ	SERVIZI
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	
NUMERO DIPENDENTI	34
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	SEDE AZIENDA - SAN GIULIANO MILANESE (MI)
SCUOLE COINVOLTE	ITIS TORRICELLI (INDIRIZZO INFORMATICA)

L'esperienza dell'alternanza coinvolge gli studenti delle classi quarte e inizia con un incontro di circa 3 ore in cui vengono proposte simulazioni di casi reali rispetto ai quali i ragazzi possono imbattersi durante il tirocinio svolto in azienda. A questo primo incontro ne segue un secondo, solitamente a distanza di una settimana, durante il quale lo stesso tipo di simulazione dura al massimo 45 minuti/1 ora. Fra il primo e il secondo incontro viene chiesto ai ragazzi, divisi in gruppi, di produrre un report sull'attività svolta.

Le competenze da sviluppare, solitamente quelle trasversali, sono concordate con la scuola; l'obiettivo è di far emergere che, oltre alle competenze tecniche, la scuola progressivamente deve essere in grado di sviluppare anche le competenze trasversali.

Per l'individuazione dei partecipanti al percorso di alternanza si monitorano in particolare le simulazioni condotte a scuola, da cui derivano indicazioni all'insegnante (tutor scolastico) cercando di bilanciare i diversi interessi. Sono quindi selezionati 6/7 studenti (scelti dalla scuola con indicazioni dell'azienda) che "visitano" l'azienda, solitamente a fine maggio; tra questi sono individuati 1 o al massimo 2 ragazzi che sono inseriti nell'area servizi informatici e che lavorano accanto a un operatore (tutor aziendale) che gestisce il servizio.

Riguardo al tema sicurezza è il referente aziendale che se ne occupa anche attraverso l'utilizzo di un corso da svolgere al computer.

Il periodo di permanenza, in accordo con la scuola, è di tre settimane durante il mese di luglio; i ragazzi vengono impegnati in orario agevolato compatibile con gli orari dei mezzi di trasporto (solitamente dalla 10.00 alle 16.00). Viene inoltre fornito il buono pasto e a fine periodo un rimborso spese. Il tutor scolastico visita l'azienda una volta durante il periodo di permanenza degli studenti.

L'azienda predispone una scheda di valutazione concordata con la scuola che, attraverso l'utilizzo di simboli semaforici, evidenzia il raggiungimento o meno delle competenze tecniche e trasversali definite in sede di progettazione.

Al termine del periodo in azienda, gli studenti devono produrre una relazione al tutor aziendale attraverso alcune slide commentate; si tratta di un elemento utile per capire se lo stage è servito, se il tutor ha trasmesso i contenuti, se lo studente - dopo la maturità - può potenzialmente essere considerato per un'eventuale assunzione.

L'ultimo step del modello prevede che nelle classi quinte il tutor aziendale aiuti gli studenti a scrivere il proprio curriculum e a sostenere un colloquio di selezione.

RAGIONE SOCIALE	STARWOOD HOTELS AND RESORTS
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	FEDERICO RIBAUDO
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	HUMAN RESOURCES MANAGER, MILANO
SETTORE DI ATTIVITÀ	ALBERGHIERO
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	MULTINAZIONALE
NUMERO DIPENDENTI	3.300 WW, 500 SU MILANO
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	WESTIN PALACE MILAN, SHERATON DIANA MAJESTIC MALPENSA AIRPORT HOTEL & CONFERENCE CENTRE
SCUOLE COINVOLTE	IPS FRISI, IPS CARLO PORTA, IPS AMERIGO VESPUCCI

Nella realizzazione dei percorsi di alternanza l'azienda si avvale solitamente di protocolli d'intesa contenenti le competenze da sviluppare, ma può anche capitare che uno studente al suo arrivo in hotel non abbia ben presente il processo di erogazione del servizio e che quindi non sia a conoscenza dei compiti che dovrà svolgere. Le richieste da parte dell'azienda sono essenzialmente legate alle attitudini e alle capacità/caratteristiche del ragazzo rispetto alle diverse funzioni aziendali, in particolare in ordine alla capacità di sapersi adattare alle diverse situazioni.

È richiesta una presenza minima di 2 settimane in continuità, con assoluta preferenza per periodi più lunghi (almeno 3 settimane o meglio ancora 1 mese), sia durante la stagione invernale, sia durante la stagione estiva. Gli studenti, durante i percorsi di alternanza, seguono gli orari dei dipendenti e si adeguano alla turnistica e agli orari dell'albergo, salvo l'eccezione del turno di notte per i ragazzi minorenni.

Le principali aree in cui vengono inseriti i ragazzi sono: ricevimento (check-in e check-out alberghiero) e concierge, cucina, ristorante, bar, housekeeping. Per ciascuna area, di norma, è previsto l'inserimento di 1 o 2 studenti, così da garantire la possibilità di un puntuale accompagnamento durante l'esperienza. Il tutor aziendale viene individuato tra il personale con maggiore esperienza e spesso beneficia anch'esso dell'esperienza in termini di aumento della motivazione e dell'autostima, nonché di capacità di coinvolgimento attivo degli altri dipendenti.

Il responsabile delle risorse umane segue in modo completo il rapporto con le scuole e i rapporti tra studente e capo servizio, dal quale riceve i feedback di valutazione; ne consegue che la valutazione dell'attività di alternanza viene svolta a cura del responsabile delle risorse umane e del capo servizio (tutor aziendale).

Gli oggetti della valutazione riguardano soprattutto i seguenti ambiti: comportamento, puntualità, capacità di portare a termine i compiti assegnati, preparazione tecnica iniziale (prima dell'avvio del progetto di alternanza scuola-lavoro); solitamente è previsto un incontro con il tutor scolastico per analizzare punti di forza e di debolezza dell'esperienza specifica.

Gli studenti sono seguiti dalla scuola: all'inizio del periodo di alternanza arrivano da soli e solitamente a metà del percorso è prevista una visita del tutor scolastico, solitamente docente di materie tecniche; agli studenti è inoltre richiesta la compilazione di un diario dell'esperienza.

RAGIONE SOCIALE	TECHINT ENGINEERING & CONSTRUCTION
NOME E COGNOME DELL'INTERVISTATO	PAOLO COLETTI
RUOLO IN AZIENDA/ENTE OSPITANTE	HEAD OF ENGINEERING EMEA
SETTORE DI ATTIVITÀ	ENGINEERING & CONSTRUCTION
PRESENZA DI PIÙ SEDI OPERATIVE (LOCALIZZAZIONE)	MULTINAZIONALE
NUMERO DIPENDENTI	20.000 WW, SEDE 340 (ENGINEERING 120)
SEDE ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	VIALE MONTE ROSA, 93 MILANO
SCUOLE COINVOLTE	ITIS BREDASANO SAN GIOVANNI, ITIS MOLINARI, ITIS MAXWELL, ITIS CANNIZZARO

Il progetto di alternanza è concordato con le scuole rispetto alle competenze da sviluppare durante il tirocinio; le classi coinvolte sono prevalentemente le quarte degli istituti tecnici nel periodo estivo per una durata di 2 o massimo 3 settimane. Il settore aziendale presso il quale vengono ospitati i ragazzi è l'area ingegneristica; l'orario di attività in azienda è di 8 ore, con il riconoscimento agli studenti dei buoni pasto.

Prima dell'avvio del tirocinio vero e proprio, presso le scuole sono organizzate dai responsabili interni e tecnici (coordinati dalle Risorse Umane) alcune lezioni sia di carattere generale, sia di specifiche discipline. Sempre in chiave preparatoria all'ingresso in azienda, ai ragazzi sono assegnati project work collegati con progetti già sviluppati da TECHINT, sui quali lavorano gruppi di 4/5 studenti con contenuti disciplinari che sono poi approfonditi durante la permanenza in azienda; ne consegue che gli studenti, grazie anche alla supervisione di un tutor aziendale, si cimentano da subito in progetti funzionali al lavoro.

Il responsabile delle Risorse Umane, nei primi giorni di alternanza, presenta l'organigramma e l'organizzazione aziendale per favorire la conoscenza delle dinamiche interne. Il tutor aziendale al termine dell'alternanza compila una scheda di valutazione su criteri condivisi tra azienda e scuola, riferiti sia alle competenze professionali, sia a quelle trasversali/comportamentali; la valutazione fornita dall'azienda è elemento complementare per la valutazione scolastica. Solitamente gli studenti coinvolti partecipano alle presentazioni del percorso nell'anno successivo fornendo un feedback dell'esperienza ai compagni più giovani.

5. Considerazioni conclusive

5.1 I fattori di successo per una “buona alternanza”

L'analisi condotta ha consentito di apprezzare (e confermare) sotto tutti i punti di vista il peso dei percorsi di alternanza scuola-lavoro promossi in Lombardia nel panorama nazionale: **nell'anno scolastico 2013-2014 la Lombardia è la regione con il maggior numero di istituti che hanno attivato questi percorsi (423), pari al 17,9% delle scuole italiane che hanno realizzato alternanza, e con il maggior numero di studenti coinvolti (59.467, pari al 28,2% del totale). L'esperienza di alternanza scuola-lavoro ha coinvolto soprattutto studenti lombardi frequentanti istituti professionali** (più di 30.000).

Anche il numero maggiore di strutture che hanno partecipato a percorsi di alternanza scuola-lavoro è in Lombardia: esse rappresentano il 33,4% (29.222 in termini assoluti) del totale delle strutture ospitanti sul territorio nazionale; di conseguenza la Lombardia ha anche il numero maggiore di studenti accolti in alternanza (68.895, il 30,1% sul totale italiano). In particolare in Lombardia si concentra il numero più alto di imprese coinvolte a livello regionale: quasi 17.000 imprese hanno ospitato circa 32.000 studenti, corrispondenti al 31,6% delle imprese coinvolte e al 26,4% degli studenti italiani coinvolti in alternanza. Si tratta soprattutto, come a livello nazionale, di micro e piccole imprese.

Sulla base dei dati dell'USR, nell'anno scolastico 2014-2015 l'alternanza scuola-lavoro è ben diffusa in Lombardia: circa il 65% degli istituti lombardi partecipa a percorsi di alternanza, ma coinvolge ancora un numero limitato di studenti: 70.663 studenti, pari al circa il 18% degli studenti lombardi. Si tratta in misura maggioritaria di studenti che frequentano Istituti Professionali (rappresentano il 42,5% del totale degli studenti in alternanza).

Decisamente più limitato il grado di diffusione nei licei, sia a livello nazionale, sia a livello regionale: nell'anno scolastico 2014-2015 gli studenti di licei coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro in Lombardia sono più di 13.100 (circa 3.300 in provincia di Milano) e rappresentano circa il 19% degli studenti lombardi in alternanza scuola-lavoro.

Il monitoraggio realizzato dall'USR, seppur con dei limiti di rappresentatività, ha confermato il ruolo delle aziende (e dei tutor aziendali) nei percorsi di alternanza scuola-lavoro lombardi e l'elevato grado di soddisfazione degli studenti e delle famiglie coinvolte.

Alla luce della riforma approvata, è necessario tuttavia un grande sforzo di diffusione e implementazione dell'alternanza scuola-lavoro; dall'anno scolastico 2015-2016 l'alternanza è infatti obbligatoria per le classi del triennio delle scuole secondarie di II grado (istituti tecnici e professionali, licei) e questo comporta che i dirigenti scolastici e il corpo docente debbano essere “obbligatoriamente” disponibili. È quindi fondamentale che i dirigenti scolastici e docenti, quali “promotori” principali dei percorsi di alternanza, attribuiscono un pieno ed effettivo valore formativo a tali esperienze, così da favorirne la diffusione e il consolidamento, al di là del mero adempimento degli obblighi normativi; nel contempo sarà strategico far comprendere alle aziende - per le quali non è prevista alcuna obbligatorietà all'accoglienza di studenti - i benefici/miglioramenti per gli studenti derivanti dall'effettiva implementazione dell'alternanza sia in termini di risultati di apprendimento, sia di conoscenza “anticipata” del mondo del lavoro. Sulla base delle interlocuzioni maturate nell'ambito delle interviste a dieci diverse realtà produttive, vengono di seguito proposte alcune riflessioni in relazione alle **condizioni necessarie per favorire la diffusione e il successo delle esperienze di alternanza scuola-lavoro**, tenendo conto della sinergia che deve coniugare i vantaggi per l'azienda con quelli per lo studente:

- **Incrementare la disponibilità delle aziende:** ci sono aziende che tradizionalmente e da vario tempo dichiarano di voler «fornire il proprio contributo alla società civile nel complesso e alla scuola in particolare» o dimostrano «particolare attenzione verso le nuove generazioni e la convinzione dell'importanza di offrire ai giovani un'opportunità per entrare in contatto con il mondo del lavoro», ma di fatto la sensibilità sociale afferisce alla cultura di un Paese e non è facilmente modificabile a breve.

Per ampliare la platea delle imprese convinte da coinvolgere in percorsi di alternanza scuola-lavoro occorre promuovere, a breve termine visti i tempi, **iniziative di confronto e diffusione di buone pratiche per far comprendere/riconoscere i vantaggi per la scuola e per le aziende.** Tali vantaggi (descritti al capitolo 5) non sono immediatamente riconoscibili: occorre sollecitare il “decisore” aziendale affinché sia in grado di “utilizzare” in modo efficace ed efficiente i risultati del progetto di alternanza scuola-lavoro, che risiedono nell'incremento della visibilità sul territorio dell'azienda, nonché la collaborazione degli studenti al perseguimento degli obiettivi della normale attività lavorativa durante il periodo di tirocinio.
- **Favorire la costituzione di reti di imprese e scuole:** le resistenze delle aziende nell'organizzare percorsi di alternanza scuola-lavoro sono determinate spesso da “difficoltà organizzative”; la parte burocratica e di progettazione iniziale, se non gestita e organizzata adeguatamente, blocca immediatamente qualsiasi spinta verso l'esterno.

Il modello ideato da Assolombarda con la costituzione di Comitati Tecnico Scientifici nell'ambito dei Poli Tecnico Professionali è sicuramente un elemento facilitante grazie alla definizione di specifici ruoli, responsabilità e strumenti e all'individuazione di un'azienda leader e di una scuola “capofila” che si occupi della gestione del progetto dal punto di vista amministrativo. Inoltre, all'interno dell'azienda, è fondamentale che **i ruoli e i compiti siano ben definiti:** il referente tecnico del progetto non si occupa della parte burocratica che è di competenza dell'ufficio risorse umane.
- **Avviare collaborazioni tra scuole e imprese prima della permanenza in azienda:** è più che mai opportuno che il progetto di alternanza venga definito con congruo anticipo (almeno 3 mesi) rispetto all'avvio delle attività vere e proprie in azienda, attraverso una progettazione che ne racchiuda gli elementi fondamentali. Se il percorso di alternanza è ben progettato (definendo tempi, responsabilità, chiarezza sulle funzioni del tutor aziendale e del tutor formativo etc.), le aziende non riscontrano impatti negativi rispetto alla propria organizzazione; il periodo di inserimento in azienda, con questi presupposti, arriva a essere considerato indifferente (sia che avvenga ad esempio in marzo o al termine della scuola in giugno) purché si sappia con largo anticipo.

Risulta di fondamentale importanza che ci sia condivisione tra scuola e azienda rispetto alle competenze che “realisticamente” possono essere sviluppate durante l'alternanza: dipende dai processi produttivi e dalle attività che verranno richieste allo studente e, pertanto, serve chiarezza in merito alle attività che lo studente può svolgere durante il percorso di alternanza. Il punto di partenza, in ogni caso, sono le competenze di base e quelle tecnico-professionali identificate da indagini sui fabbisogni nei diversi settori.

Un'ipotesi di sviluppo possibile delle attività introduttive alla permanenza in azienda prevede la possibilità per le scuole di entrare in contatto con le imprese attraverso **momenti di presentazione reciproca:** ad esempio, attraverso incontri a scuola tenuti da rappresentanti delle imprese, seguiti da visite in azienda da parte degli studenti interessati. Ideale sarebbe un percorso di alternanza che preveda la possibilità da parte di professionisti dell'azienda di svolgere seminari presso le scuole su temi specifici: ad esempio sicurezza, qualità, produzione, processo, laboratori etc. A seguito di queste lezioni può essere assegnato un compito specifico (project work) a gruppi di studenti “interessati” connesso con le tematiche disciplinari/lavorative che verranno sviluppate durante la permanenza in azienda.

5.2 I possibili ambiti di approfondimento e di sviluppo

Dai dati quantitativi, dall'interlocuzione con alcune imprese e dal confronto emerso durante l'incontro del 13 novembre 2015 del "Tavolo di lavoro per lo studio e la promozione dell'integrazione scuola lavoro e delle forme innovative di alternanza scuola-lavoro" promosso da Assolombarda e USR tenutosi il 13 novembre 2015, sono emerse diverse possibili piste di approfondimento rispetto ad alcuni temi che possono essere considerati interessanti dalle aziende.

L'obiettivo è quello di favorire la collaborazione delle imprese alla piena attuazione dell'alternanza scuola-lavoro così come prevista dalla recente riforma che ne prevede l'obbligatorietà per tutti gli studenti del triennio.

Di seguito sono presentate le possibili "piste" di lavoro:

- **Incrementare la disponibilità delle aziende**

Per ampliare la platea delle imprese da coinvolgere in percorsi di alternanza scuola-lavoro occorre promuovere, a breve termine visti i tempi, **iniziative di confronto e diffusione di buone pratiche per far comprendere/riconoscere i vantaggi per la scuola e per le aziende rendendo tali percorsi più attrattivi.**

Una possibilità potrebbe essere quella della **valorizzazione delle esperienze delle imprese già coinvolte (cd. Champion o Ambassador)**: a partire ad esempio da quelle intervistate per questa ricerca, che sono tra le più attive realtà aziendali associate rispetto al tema dell'alternanza scuola-lavoro, far emergere le motivazioni e i vantaggi che hanno riscontrato durante la loro esperienza. Possono essere utilizzati come **testimoni nei confronti di altri associati**, come punti di riferimento non tanto su come realizzare i percorsi di alternanza, ma sul **perché vale la pena farlo**. Il coinvolgimento di nuove imprese può avvenire ad esempio attraverso momenti di condivisione/lavoro comune organizzati considerando la filiera, il settore, i fornitori e i sub fornitori.

Per far emergere i vantaggi dei percorsi di alternanza scuola-lavoro per le aziende potrebbe essere interessante chiedere alle imprese coinvolte informazioni utili a ricostruire il **tasso di richiamo**, per colloqui di selezione ed eventuale assunzione, degli studenti ospitati in alternanza scuola-lavoro. Dalle interviste è emersa, infatti, la consuetudine di utilizzare le valutazioni espresse in seguito alla permanenza in azienda da parte degli studenti per una prima scrematura di candidati in vista di possibili assunzioni.

- **Rafforzare la comunicazione**

Rispetto alla **comunicazione verso l'esterno** può essere interessante recuperare alcune informazioni ad esempio relativamente a:

- quota percentuale di imprese associate ad Assolombarda coinvolte nei progetti di alternanza scuola-lavoro;
- numero di studenti coinvolti, ospitati da imprese di Assolombarda;
- livello di eccellenza e riconoscibilità del modello lombardo (ad esempio attraverso il gemellaggio con altri territori).

- **Sviluppare servizi di supporto rivolti a scuole e imprese**

Occorre individuare reti di soggetti pubblici e privati quali luoghi di intermediazione scuola e azienda (Agenzie per il Lavoro, Operatori accreditati per i servizi al lavoro etc.) per l'identificazione e gestione di servizi a supporto, in particolare delle imprese, per la progettazione e la realizzazione dell'alternanza scuola-lavoro tramite la valorizzazione e il consolidamento del modello lombardo attraverso - a titolo esplicativo - la:

- progettazione per competenze condivisa e di respiro triennale, con livelli crescenti autonomia e responsabilità, che valorizzi i diversi contesti di realizzazione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro (aula, laboratori, visite, permanenza in azienda etc.);
- realizzazione di azioni di accompagnamento e formazione per tutor aziendali;

– progettazione percorsi di alternanza rivolti ai docenti (permanenza in azienda).
Questi servizi possono essere sviluppati e gestiti a livello territoriale o per settore attraverso la valorizzazione dei Poli e delle Reti di scuole già esistenti.

Elenco ricerche pubblicate:

- “Best practice e limiti da superare per il rilancio delle imprese M3 (Medie, Manifatturiere, Multinazionali)” N° 01/2015
- “‘Far volare’ le PMI con nuove competenze manageriali” N° 02/2015
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza” N° 03/2015
- “Tre anni di formazione continua a Milano: i progetti Territoriali finanziati da Fondimpresa dal 2010 al 2012” N° 04/2015
- “E-Government: tra aspettative e realtà” N° 05/2015

www.assolombarda.it
www.farvolaremilano.it
www.assolombardanews.it

