



# SOMMARIO

INTRODUZIONE	2
NOTE INTRODUTTIVE ALL'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	3
1.1 Le origini dell'Alternanza Scuola-Lavoro	3
1.2 Il contesto legislativo	4
1.3 Relazione scuola-impresa e il contesto di riferimento	5
L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO NELLA PRATICA	6
2.1 L'impatto dell'Alternanza Scuola-Lavoro	6
2.2 Le condizioni necessarie per avviare un progetto	8
2.3 Il punto di vista della scuola	10
ESPERIENZE DI ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	11
3.1 La Gestione delle Risorse Umane nelle PMI	11
3.2 Le Best Practice: il caso Loccioni	14
1.3 Caso Castel	16
CRITICHE E CONSIDERAZIONI FINALI	17
4.1 Critiche mosse all'Alternanza Scuola-Lavoro	17
CONCLUSIONI	19
BIBLIOGRAFIA	21
SITOGRAFIA	22
INTERVISTE	22

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro è finalizzato a ricostruire in modo critico il modello formativo dell'Alternanza Scuola-Lavoro (ASL), dalle sue origini sotto il ministero Moratti fino alla più recente normativa (legge n. 107/2015) che ha istituito l'obbligo, per le scuole, di implementare un percorso pratico formativo nel corso dell'ultimo triennio delle scuole superiori. Direttamente coinvolte in questo progetto scuola-lavoro ci sono le imprese. Sono numerose le indagini che hanno messo in evidenza quanto siano elevati i numeri di aziende italiane implicate. In particolare il Ministero dell'Istruzione presentando i risultati dell'anno scolastico 2015/2016 ha rilevato un numero di 150.000 strutture che hanno ospitato i giovani, circa il 41% in più rispetto all'anno precedente. Questo aumento dimostra quanto l'obbligo istituito dall'approvazione della legge n.107/2015 sia stato fondamentale nel creare un più solido ponte tra mondo della scuola e mondo del lavoro.

Nell'analizzare questo processo abbiamo voluto focalizzare l'attenzione soprattutto sulle PMI Italiane, che, costituendo più del 90% del mercato del lavoro italiano, rappresentano un importante punto di congiunzione tra istituzioni scolastiche e territorio.

Partendo da una revisione critica del contesto macroeconomico che ha favorito e tutt'ora supporta il progetto ASL, ci si è focalizzati su tutte le varie fasi che portano all'implementazione del progetto. Un'importante parte del nostro lavoro è stata dedicata agli attori direttamente coinvolti, poiché elementi fondamentali per una buona riuscita dell'ASL. A tal proposito abbiamo voluto intervistare diverse figure, sia appartenenti al mondo della scuola, sia al mondo delle PMI, così da avere chiare sia quelle che sono le motivazioni che portano le due parti a partecipare, sia quali sono le strategie applicate, ed infine quelli che sono i vantaggi che entrambe le parti ottengono nel mettere in pratica un programma così ampio.

Per quanto riguarda il punto di vista dell'azienda, abbiamo riconosciuto quanto sia fondamentale l'ufficio delle risorse umane nella fase di progettazione e valutazione del progetto. Partendo proprio dalla figura dell'HR Manager nelle PMI abbiamo affrontato la questione relativa ai diversi cambiamenti che tale ruolo ha assunto nel corso degli ultimi anni, di pari passo ai cambiamenti marco-economici verificatisi nel territorio.

Nello sviluppare il presente lavoro abbiamo ripercorso una serie di domande che ci hanno guidato nell'approfondire questa crescente tematica: perché nel 2015 la legge sulla "buona scuola" diventa formalmente un obbligo per le scuole? a quali necessità dell'istituzione scolastica risponde? quali sono i vantaggi che lo studente in prima persona ottiene? e dal punto di vista delle imprese, perché si dimostrano così numerose le PMI Italiane coinvolte nell'ASL? quali vantaggi riceve l'azienda dal formare sul campo un giovane?

Le risposte indirette a queste domande metteranno in evidenza quanto il fenomeno Alternanza scuola-lavoro si stia diffondendo a macchia d'olio nel sistema territoriale Italiano riportando una serie di benefici tangibili e risposte di fondamentale rilevanza, primo tra tutti la disoccupazione giovanile.

# 1. NOTE INTRODUTTIVE ALL'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

## 1.1 Le origini dell'Alternanza Scuola-Lavoro

*Un investimento in conoscenza  
paga sempre il massimo interesse.  
(Benjamin Franklin)*

Negli ultimi anni, l'attenzione sulle priorità dell'istruzione e della formazione è cresciuta anche a causa del forte impatto della crisi economica sulla disoccupazione giovanile, in Italia come in Europa. Strumenti come l'ASL, l'orientamento e la formazione alla cultura d'impresa, sono stati individuati dall'Unione Europea al fine di costruire un "ponte" tra il sistema scolastico-educativo e quello imprenditoriale che permetta ai giovani di introdursi con maggiore facilità all'interno del mondo lavorativo. Il complesso scolastico e quello imprenditoriale non sono più considerati come organismi separati, bensì come fortemente connessi e volti ad uno sviluppo pieno della persona, che sia trasversale, diversificato, per luoghi, modi e tempi di apprendimento. In tal modo i giovani hanno la possibilità di sperimentare all'interno dei contesti imprenditoriali quelle competenze teoriche maturate attraverso la formazione scolastica.

L'ASL si pone come una nuova modalità didattica di integrazione tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro. Lo studente si trova ad assumere un ruolo attivo e da protagonista nella realtà sociale e lavorativa attraverso un nuovo modo di acquisizione delle conoscenze e delle competenze previste dai percorsi convenzionali. Si tratta di un ottimo metodo per superare la tradizionale separazione tra momento formativo e applicativo che seguendo la logica del *learning by doing* risponde ai bisogni individuali di formazione dello studente. È importante sottolineare che l'ASL non è equiparabile allo *stage* in quanto nasce dalla collaborazione tra scuola e azienda, tenendo conto dei reciproci bisogni e ponendo al centro non solo la crescita delle competenze degli studenti ma anche le esigenze di affermazione delle imprese all'interno del territorio. L'alternanza ha come focus il valore educativo dell'esperienza concreta del lavoro e conseguentemente la rottura, da sempre limitante in Italia, tra istruzione e formazione professionale. Lo stesso Aristotele sosteneva "le cose che bisogna imparare per farle, le apprendiamo facendole"<sup>1</sup>, paradosso che esplica essenzialmente il fondamento su cui poggia l'alternanza. Alla presentazione del programma del 18 Ottobre 2016 la ministra Stefania Giannini ha evidenziato sia l'ispirazione da cui ha origine il modello ASL in Italia, ossia il modello duale Tedesco già attivo sul territorio da anni, sia l'obiettivo che ci si pone proponendo il progetto come "una sfida economica, sociale e culturale". Secondo il ministro, l'ASL permette di abbattere quello che è il nemico più temuto dall'Europa e dalla società di oggi: la disoccupazione giovanile e le relative ripercussioni sul mercato del lavoro, causate dalla scarsità di figure formate al punto da rispondere efficacemente alla domanda di mercato delle imprese.

---

<sup>1</sup> *Etica a Nicomaco*, II, 1103 a33. In Claudio Gentili, *L'alternanza scuola-lavoro: paradigmi pedagogici e modelli didattici*, Giugno 2016

## 1.2 Il contesto legislativo

La prima risposta legislativa a queste esigenze in Italia, è rappresentata dalla legge n.53 del 28 Marzo 2003 (Riforma Moratti), regolamentata dal successivo decreto legislativo n.77/2005, attraverso cui l'ASL entra formalmente all'interno del sistema educativo.

La legge prevede la possibilità per i giovani che hanno compiuto il quindicesimo anno di età (secondo ciclo di studi) di svolgere l'intera formazione dai quindici ai diciotto anni *“attraverso l'alternanza di periodi di studio e di lavoro, sotto la responsabilità dell'istituzione scolastica, sulla base di convenzioni con le imprese o con le rispettive associazioni di rappresentanza, o con le camere di commercio, industria, artigianato, agricoltura, o con enti, pubblici e privati, inclusi quelli del terzo settore, disponibili ad accogliere gli studenti per periodi di tirocinio che non costituiscano rapporto individuale di lavoro”*<sup>2</sup>.

L'ASL è dunque una modalità didattico-formativa che intende potenziare la connessione tra il sistema scolastico e quello imprenditoriale nonché favorire un ingresso consapevole dei giovani all'interno della realtà lavorativa, permettendo l'acquisizione di competenze immediatamente spendibili nel mercato del lavoro. *“Sono gli studenti che possono presentare la richiesta di svolgere, sotto la responsabilità dell'istituzione scolastica o formativa, il percorso formativo prescelto, alternando periodi in aula e in contesti lavorativi, nel rispetto del medesimo profilo educativo del percorso di studi ordinario”*.

Il decreto legislativo 12 settembre 2013 n.104, convertito dalla legge 8 novembre 2013 n. 128, fortifica il rapporto tra sistema scolastico e mondo del lavoro, seguendo tre direttrici:

- attraverso lo sviluppo dell'orientamento, rivolto agli studenti iscritti all'ultimo anno, per far sì che acquisiscano maggiore consapevolezza nella scelta del percorso di studi, mediante una maggiore conoscenza delle opportunità e degli sbocchi occupazionali;
- definendo diritti e doveri degli studenti della scuola secondaria di secondo grado impegnati in percorsi di Alternanza;
- introducendo misure per la formazione dei docenti, finalizzate all'aumento delle competenze per favorire percorsi di ASL, anche attraverso periodi di formazione presso enti pubblici o imprese.

Infine, la legge del 13 luglio 2015 n.107 (all'interno della cosiddetta Riforma della Buona Scuola), stabilisce un monte ore obbligatorio per avviare le attività di ASL che dall'anno scolastico 2015/2016 coinvolgono tutti gli studenti del secondo ciclo di istruzione.

Per quanto il contesto legislativo preveda l'Alternanza per gli studenti fin dai 15 anni, la recente normativa (Circolare Ministeriale 30/12/2010, art. 1) ha alzato a 16 anni il livello minimo di istruzione; per questa ragione, alcune aziende sono piuttosto restie ad accogliere al loro interno ragazzi che ancora non abbiano raggiunto questa età. Questa tendenza dipende, comunque, dalle politiche interne e dalle intenzioni delle imprese.

---

<sup>2</sup> Francesco Giubileo, *Alternanza scuola-lavoro: dall'innovazione della 107 alla sperimentazione del sistema duale*, consultabile al sito: <http://www.fondazioneeyu.it/alternanza-scuola-lavoro-dallinnovazione-della-107-alla-sperimentazione-del-sistema-duale/>

## 1.3 Relazione scuola-impresa e il contesto di riferimento

Le trasformazioni macro-economiche che hanno incoraggiato le imprese, soprattutto PMI, ad allacciare una relazione con il territorio sono state:

- Globalizzazione, dalla quale è scaturita la necessità per le imprese di sviluppare rapidamente un *know how* internazionale efficiente e performante<sup>3</sup>, che faccia leva sulla localizzazione e lo stretto contatto con il territorio (imprese *glocal*)
- Crisi economica di domanda e offerta, esplicabile nel contrasto tra bisogno crescente di competenze, che possano permettere di stare al passo con il mercato internazionale, e ridotta possibilità di sostenere i costi: da qui la necessità di investire sulle risorse del territorio
- Crescente competitività rispetto agli *stakeholders* ed employer branding efficace, volto a migliorare l'immagine dell'azienda nel contesto
- *Industry 4.0*, riconducibile ad una profonda trasformazione del sistema produttivo internazionale che modifica i modelli produttivi e lavorativi e richiede una più ampia formazione di base. In un siffatto contesto, si stima che circa il 40% di nuovi lavori sarà coperto da competenze medio-alte che portano ad un ripensamento del collegamento tra specializzazione e processi formativi<sup>4</sup>, anche a livello locale.

Nello specifico si possono distinguere due filoni di obiettivi che l'ASL pone sia in relazione agli studenti che alle imprese. Per quanto riguarda gli studenti, i percorsi di ASL sono realizzati con l'obiettivo di:

- Supportare gli studenti nell'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro,
- Favorire l'orientamento dei giovani a supporto di vocazioni personali,
- Attuare modalità di apprendimento flessibili che colleghino la formazione in aula con l'esperienza pratica,
- Realizzare un collegamento tra istituzioni scolastiche e mondo del lavoro,
- Investire nello sviluppo delle risorse umane,
- Contribuire al raggiungimento dei parametri europei (Strategia Europea 2020) in materia di istruzione, occupazione e integrazione.

Dalla parte delle imprese invece, i motivi che giustificano la partecipazione al programma di ASL riguardano:

- Supportare i giovani nell'orientamento al lavoro,
- Conoscere potenziali candidati, raccogliendo e preservando i CV più interessanti,
- Rafforzare il legame con il territorio, in termini di competitività, e di reputazione del brand.
- Far conoscere l'azienda ai giovani del territorio e nel contempo offrire loro la possibilità di acquisire competenze non rintracciabili nel mercato (*employer branding*), aumentare la possibilità di retention considerando il legame con il territorio

---

<sup>3</sup> Intervista telefonica concessa da Mario Sassi, direttore generale CFMT - formazione, 25 Gennaio 2017.

<sup>4</sup> Cedefop, *Future skills supply and demand in Europe*, 2012. Disponibile on-line su:  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5526>.

- Far svolgere agli studenti mansioni a “costo zero” che solitamente non si ha il tempo di svolgere, ma che hanno un’utilità per l’azienda.

Da una ricerca condotta da Assolombarda nel 2016, emerge il seguente panorama delle PMI in Italia. Il 90% delle aziende italiane sono piccole e medie imprese, in tutto 137.046, di cui 113.387 piccole e 23.659 medie<sup>5</sup>; producono un volume totale di affari di 838 mld di euro.



Nel 2015 il 9% di imprese industriali e l’8,7% di imprese di servizi ha fatto percorsi di alternanza; più di 128.000 aziende coinvolte e circa 166.000 giovani in ASL, considerando una media di 1,3 studenti per impresa.

**128.000 aziende**  
**166.000 giovani**  
dati 2015

## 2. L’ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO NELLA PRATICA

### 2.1 L’impatto dell’Alternanza Scuola-Lavoro<sup>6</sup>

*L’obiettivo principale della scuola è quello di creare persone che siano capaci di fare nuove cose, e non semplicemente ripetere quello che altre generazioni hanno fatto.*  
(Jean Piaget)

Le aziende partecipano ai progetti di ASL per diverse ragioni. La prima è fornire un contributo alla società civile e alla scuola in particolare, sostenendo e partecipando a iniziative del territorio volte a migliorare la formazione in ambiti specifici e l’orientamento degli studenti al lavoro. La seconda, che deriva dalla prima, è il desiderio di costruire un ponte tra l’immaginario continente della scuola e quello dell’impresa attraverso il sostegno agli apprendimenti, cercando così di allineare le competenze e poter disporre, a lungo termine, di forza lavoro già altamente qualificata tanto nella teoria quanto nella pratica. La terza è l’attenzione verso le nuove generazioni, che porta, nell’immediato, ad un miglioramento dell’immagine aziendale nel mercato e della competitività sul territorio. Infine, la possibilità di coinvolgere attivamente gli studenti in piccole mansioni concrete utili all’azienda.

<sup>5</sup> Rapporto Cerved PMI, consultabile al sito: <https://know.cerved.com/it/node/528#>

<sup>6</sup> Le seguenti informazioni sono tratte da Assolombarda, *L’Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo*, Ricerca n. 01/2016.

I vantaggi per gli studenti sono altrettanto variegati. Certamente ricevono un forte impulso nelle competenze tecnico-professionali e trasversali, ma hanno anche una comprensione del mercato del lavoro più immediata, maturata dall'interno. Il percorso scolastico è supportato da un'esperienza concreta che fa loro sperimentare nella pratica ciò che hanno conosciuto nella teoria; l'intera formazione ne è arricchita ed ammodernata, perché messa a contatto con il mondo "reale", quello che non si legge sui libri. Questo contatto è il ponte di cui sopra si parlava, che permette di passare dalla scuola all'azienda avendo acquisito nella prima le competenze richieste dalla seconda. La frequentazione di aziende dall'interno fa sì che gli studenti prendano coscienza dei ruoli nei quali tali competenze potranno trovare utilità nel momento in cui dovranno cercare lavoro: la loro maturazione professionale sarà pertanto consapevole, orientata al raggiungimento di un obiettivo già visto nella pratica lavorativa durante l'ASL. È importante ricordare, in questa sede, che l'utilità dell'ASL non è solo sul lavoro che potrà seguire al percorso di scuola secondaria, ma altrettanto sulla scelta della eventuale formazione universitaria. Per contro lo studente, conoscendo il mondo delle imprese, sarà già (almeno in parte) consapevole di quali mestieri non vorrebbe svolgere, e avrà più facilità a compiere scelte lavorative. La vita quotidiana d'azienda, che durante l'ASL è già uguale a quella di un dipendente effettivo, lo rende consapevole delle implicazioni di un sistema organizzato e del comportamento da seguire, contribuendo in questo modo alla sua educazione, oltre che alla mera formazione. Lo studente ne esce quindi arricchito anche in termini di soft skill.

L'ASL costituisce un'opportunità, abbiamo detto, anche per le aziende. Non esistono, ad oggi, leve economiche per favorire la candidatura di dipendenti a tutor, ma finora non è stato necessario. I benefici di cui gode sono legati alla valorizzazione del proprio ruolo professionale: rivede il proprio ruolo attraverso un contatto con il mondo esterno, cioè attraverso gli occhi di qualcuno che non fa parte dell'azienda; veicola l'immagine dell'azienda stessa; si confronta con qualcuno che non fa parte della sua generazione; facilita la conoscenza e la familiarizzazione dello studente con un mondo a lui più o meno sconosciuto. Capita che, all'avvio del progetto, l'impegno venga visto come un semplice dovere accessorio, magari come un onere; ma durante e alla fine del percorso il tutor prova gioia nel vedere la crescita dello studente e l'intero clima circostante risente positivamente dell'apporto dei giovani. Durante e dopo il percorso che lo coinvolge si sente "utile" e riconoscente al sistema scuola, avendo creato un legame tra l'azienda e l'ambiente; motivato nel suo ruolo e fonte di conoscenza per chi vuole imparare; alla fine, si rende più disponibile alle relazioni con i colleghi.

Nel concreto, le mansioni svolte dal tutor sono molteplici:

- a) collabora con il tutor della scuola alla progettazione, organizzazione e valutazione dell'esperienza di ASL;
- b) favorisce l'inserimento dello studente nel contesto aziendale, lo affianca e lo assiste nel percorso;
- c) garantisce l'informazione/formazione dello/degli studente/i sui rischi specifici aziendali, nel rispetto delle procedure interne;
- d) pianifica ed organizza le attività in base al progetto formativo, coordinandosi anche con altri colleghi coinvolti nel progetto;
- e) coinvolge lo studente nel processo di valutazione dell'esperienza;
- f) fornisce all'istituzione scolastica gli elementi concordati per valutare le attività dello studente e l'efficacia del processo formativo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Nino Sabella, *Alternanza scuola-lavoro, tutor interno ed esterno: funzioni, compiti e centralità del loro ruolo*, Consultabile al sito: <http://www.orizzontescuola.it/alternanza-scuola-lavoro-tutor-interno-ed-esterno-funzioni-compiti-e-centralita-del-loro-ruolo/>

I risultati aziendali possono migliorare concretamente se lo studente contribuisce con la sua freschezza e naturale spinta innovativa, in progetti o attività, a seconda delle necessità dell'azienda; ma non finisce qui. La formazione tramite l'ASL ha un impatto economico positivo sulle aziende non da poco: la formazione di nuove leve sul lungo periodo alimenta un bacino di risorse al quale, in fase di ricerca, l'azienda potrà attingere, abbattendo così i costi di selezione e assumendo, di fatto, personale che essa stessa ha formato in precedenza.

*Tabella 1* **VANTAGGI PER LE IMPRESE: PERCHE' SCEGLIERE L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO**

1	Aiutare i giovani nell'inserimento nel mondo del lavoro, investendo nella loro professionalizzazione
2	Rafforzare il legame con il territorio, in termini di competitività e responsabilità sociale
3	Fornire ai giovani le competenze richieste dal mercato del lavoro
4	Employee Retention: creare un legame positivo con gli studenti in ottica di una futura collaborazione lavorativa
5	Coinvolgere attivamente degli studenti in piccole mansioni concrete utili all'azienda

## 2.2 Le condizioni necessarie per avviare un progetto

Le scuole tendono a scegliere piccole e medie aziende legate al territorio, anche per ragioni organizzative, preferendole alle multinazionali, con le quali è meno facile intraprendere un rapporto duraturo. L'obiettivo è proprio instaurare un rapporto di collaborazione continua, in modo da collocare gli studenti in un ambiente che risponda alle caratteristiche attese in termini di clima e capacità formativa e valutativa. In risposta le aziende possono chiedere, in alcuni casi, l'adeguamento del programma didattico per garantirsi di avere studenti già formati in partenza. L'azienda, nella figura del tutor, deve occuparsi di formare e valutare gli studenti, come sopra si diceva, ma deve anche accoglierli in un clima positivo: per questo fine vengono a volte preparati ad hoc dei progetti di sensibilizzazione dei dipendenti e vengono scelte mansioni adatte alle capacità degli studenti.

Il ruolo dei tutor aziendali e scolastici deve essere ben definito; le scuole devono, se possibile, dotarsi di un ufficio specifico adibito alla ricerca e gestione di *stage* e *placement*. In questo momento tutto viene gestito da un unico docente che, chiesto il distacco dalle ore d'aula, se ne occupa direttamente. Le sue ore di lezione vengono coperte da un supplente annuale assunto grazie ai fondi stanziati dal Governo (100 mln su scala nazionale). Il docente responsabile dell'ASL si preoccupa di organizzare gli incontri degli studenti con le aziende ospitanti, di raccogliere le adesioni per il progetto in tempo utile, di concordare il progetto per ogni studente a seconda delle competenze. Gli studenti vengono scelti direttamente dalle aziende tramite normali selezioni, che costituiscono un primo passo nella consapevolezza del percorso lavorativo. Ma come vengono scelti gli studenti? Coesistono due aspetti fondamentali, la preparazione e la motivazione: la preparazione specifica dello studente sui temi necessari all'azienda; la motivazione personale ad apprendere un mestiere, al di là del profitto scolastico. La scelta dell'azienda viene fatta, se possibile, dallo studente, il quale, dopo aver conosciuto le aziende disponibili, si candida; se viene accolto, inizia un percorso in cui è accompagnato da un tutor aziendale, che gli "insegna il mestiere" e, nello stesso tempo, valuta la sua crescita.

La progettazione del percorso avviene, o dovrebbe avvenire, attraverso la collaborazione di scuola

ed azienda. Il progetto proposto dal tutor aziendale corrisponde, ovviamente, alle esigenze dell'azienda, tuttavia, nella maggior parte dei casi, è la scuola da sola ad effettuare la progettazione. Le aziende finiscono così per accettare progetti già scritti dalle scuole che riprendono competenze scolastiche definite astrattamente, non realmente contestualizzate a specifiche esigenze delle aziende e del contesto ospitante.

Un punto di contatto importante tra azienda e scuola è la valutazione, che deve essere redatta in un formato identico per tutti gli studenti, in modo da garantire parità di trattamento, come nella normale valutazione didattica. Anche il metodo di valutazione dovrebbe essere stabilito da scuola ed azienda in collaborazione. La realtà, almeno finora, è stata un po' diversa. Di fatto la scuola, timorosa di perdere l'ultimo baluardo di potere che può esercitare, ovvero la valutazione, tende a sottovalutare il reale contributo dell'impresa nella valutazione della *performance*, imponendo al tutor esterno strumenti preimpostati, come questionari e griglie, molto "semplici e un po' banali".

A livello organizzativo, le aziende accolgono studenti in qualunque periodo dell'anno, con un periodo minimo di 3/4 settimane; l'impegno giornaliero corrisponde quasi sempre a quello di un normale dipendente.

1	Iscrivere alla piattaforma del MIUR o stabilire un contatto diretto con la scuola
2	Instaurare un rapporto di collaborazione con la scuola, definendo i dettagli (numero di studenti, tipo di mansioni)
3	Individuare le figure aziendali (tutor e dipendenti di riferimento) che seguiranno il giovane nel percorso di alternanza
4	Predisporre attività di orientamento formativo a scuola, attraverso il tutor aziendale, per rendere gli studenti consapevoli del percorso professionale da intraprendere
5	Formalizzare un progetto formativo con la scuola coerente con le necessità aziendali
6	Selezionare gli studenti idonei
7	Al termine del percorso, valutare il risultato complessivo (per il ragazzo e per l'impresa) di concerto con la scuola

## 2.3 Il punto di vista della scuola

La professoressa Carla Mimmo<sup>8</sup> è docente all'istituto professionale L. Einaudi (Varese), dove ricopre il ruolo di coordinatrice della Commissione Alternanza. Dalle domande che le abbiamo rivolto abbiamo compreso il funzionamento della macchina organizzativa dell'alternanza nella scuola. Il comitato che lei dirige raggruppa i rappresentanti di ciascun indirizzo (sportivo, commerciale ed ottico) nel lavoro che consiste nel prendere contatti con le aziende, raccogliere i dati, coordinare tutta la documentazione, stabilire convenzioni e progetti formativi, redigere le schede di valutazione dei ragazzi etc. Per l'istituto Einaudi l'ASL non è una novità: già da dieci anni è prevista per gli studenti un'esperienza lavorativa curricolare; le ore sono però, con la recente normativa, raddoppiate (da 200 all'anno a 400). Il fiore all'occhiello dell'istituto è l'indirizzo ottico: gli studenti vengono mandati in azienda (solitamente piccola o media) o nei negozi. La formazione in aula dipende dal tipo di attività che lo studente dovrà svolgere e dal profilo; nel caso degli ottici, si organizzano incontri con professionisti e contattologi. La scelta delle aziende è effettuata dalla scuola, ma se uno studente è interessato può cercarne una *sua sponte*. Una volta individuata l'azienda, si cerca al suo interno un tutor che segua lo studente nel lavoro, che si interfacci con il tutor scolastico (il docente responsabile); il tutor aziendale, nelle PMI, può essere il titolare o un dipendente. Difficilmente il progetto ha visto coinvolto il responsabile Risorse Umane, essendo una figura che solo di recente ha assunto un'importanza considerevole nelle PMI<sup>9</sup>. Le aziende del settore ottico formano i ragazzi sul campo, essendo consapevoli della loro utilità anche sul lungo periodo; di conseguenza i ragazzi, sentendosi motivati, adempiono in pieno i compiti lavorativi, la puntualità, il rispetto della gerarchia etc., a differenza di quanto (notoriamente) fanno a scuola.

L'esperienza vissuta in un liceo è, per alcuni aspetti, molto diversa. Il liceo non insegna un mestiere, ma una *forma mentis*: come applicarla direttamente nel mondo del lavoro durante l'ASL? Lo abbiamo chiesto alla professoressa Maria Rosato<sup>10</sup>, vicepresidente e responsabile dell'ASL al liceo statale S. Weil di Treviglio (BG). I ragazzi degli indirizzi classico e linguistico investono le loro ore di ASL in biblioteche, associazioni di volontariato e giornali; per i ragazzi dell'indirizzo artistico sono previsti percorsi in studi di architettura, musei, negozi di arredamento. Talvolta vengono inseriti negli uffici risorse umane o comunicazione delle PMI del territorio. I contatti con le aziende, come si può notare, sono più sporadici rispetto ad un istituto professionale, ma si possono comunque rilevare alcuni aspetti per una valutazione critica del progetto. Ad esempio, alcuni docenti ritengono che l'Alternanza sia una perdita del "tempo-scuola", perché ancorati ad un'idea di liceo che deve formare menti e non lavoratori. L'ostacolo maggiore ai progetti di ASL, pertanto, non viene dagli studenti, come a volte si legge sui giornali, né dalle aziende, ma dalla scuola stessa<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Intervista telefonica concessa il 3 Febbraio 2017.

<sup>9</sup> Sul ruolo dell'HR manager nelle PMI si tratterà nel Capitolo successivo.

<sup>10</sup> Intervista telefonica concessa il 17 Febbraio 2017.

<sup>11</sup> Per il punto di vista dell'azienda, si veda il Capitolo 3.

# ESPERIENZE DI ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

## 3.1 La Gestione delle Risorse Umane nelle PMI

*Si può insegnare ad uno studente una lezione al giorno,  
ma se gli si insegna la curiosità,  
egli continuerà il processo dell'apprendimento finché vive.  
(Argilla P. Bedford)*

L'evoluzione della funzione dell'Organizzazione delle Risorse Umane nelle aziende è un tema che suscita notevole interesse e che si presta a molteplici studi: il campo d'azione dell'HR Manager, gli strumenti a sua disposizione e il suo ruolo dentro il processo produttivo, confrontati con un mutamento continuo del contesto economico, sono temi di grande attualità per gli addetti ai lavori. Nel caso specifico, il ruolo di questi nelle piccole e medie imprese e nelle imprese familiari, presenta diversi tratti distintivi che ne mettono a fuoco il carattere particolare<sup>12</sup>.

Come sottolineava nel 1992 Boldizzoni, secondo molti esistono degli stereotipi di gestione che pensano che le *"RU riguardino essenzialmente organizzazioni di grandi dimensioni con un organico numeroso e una struttura funzionale di specialisti nelle aree caratteristiche della gestione del personale"*<sup>13</sup>; l'idea diffusa era appunto che, in un contesto aziendale di piccole dimensioni, non ci fosse spazio per una originalità della professione del HR Manager. Questa concezione, per molti datata, si basa sull'assunto che la risorsa umana è praticamente una risorsa al pari di quella finanziaria o tecnologica, e il professionista HR, come gli altri, organizza le proprie attività nel momento in cui esse vengono fornite dall'alto. Questo è un approccio considerato generalmente *lineare* e si lega ad un contesto aziendale dove forte è l'elemento gerarchico e molto limitata è l'autonomia di coloro che sono inseriti nei rami inferiori. In realtà nei decenni successivi si sia fatta strada una nuova cultura riguardo il peso delle risorse umane in azienda. Nel modello successivo, detto *evolutivo*, la risorsa umana viene vista come un elemento originale e decisivo per il progresso dell'organizzazione. Essa segue un approccio *Bottom-Up*, invece che *Up-down* come nel caso lineare, dove l'HR, o chi ne fa le funzioni in una piccola azienda, cerca di coinvolgere tutti gli elementi alla base portandoli a guardare al cambiamento, all'evoluzione e all'adattamento, dando così stimoli alla via da seguire.

*"La capacità di produrre innovazione è infatti collegata, oltre che all'apertura verso l'esterno, all'attenuazione dei rapporti gerarchici, alla rottura delle norme e delle routine organizzative, alla possibilità di accettare comportamenti devianti, al non conformismo e quindi ad un'idea di organizzazione meno rigida e meccanica"*<sup>14</sup>.

Questi elementi di carattere strutturale si devono a loro volta incrociare con gli effetti dei cambiamenti economici legati alla globalizzazione avvenuti a partire dagli anni Ottanta e Novanta.

---

<sup>12</sup> Cristiana Gianfelici, *I processi di crescita delle piccole e medie imprese*, in *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre (CGIA)*, n. 53/2009, Arti Grafiche Molin, Mestre, pag. 199-229

<sup>13</sup> Daniele Boldizzoni, *La gestione del personale nelle piccole e medie imprese*, in Giovanni Costa, *Manuale di direzione del personale*, UTET 1992

<sup>14</sup> Daniele Boldizzoni - Luigi Serio, *La gestione delle Risorse Umane nelle Pmi*, Editori Laterza, 2010, p. 13

Nello specifico l'evoluzione tecnologica e la maggiore sfida rivolta alla sopravvivenza delle imprese per via dell'apertura dei mercati globali ha modificato in maniera profonda le strutture delle aziende e in particolare le PMI italiane.

Tali fattori, se da un lato senza dubbio aumentano le possibilità di ciascuno di accedere alle informazioni e al sapere, dall'altro contribuiscono a modificare sensibilmente lo scenario: i confini del mondo con il quale quotidianamente confrontarsi si espandono, i punti di riferimento mutano, i modelli tradizionali per leggere la realtà si rivelano insufficienti<sup>15</sup>

Secondo molti, questi mutamenti, oltre ad aver influito sull'universo delle PMI, hanno dato nuova linfa a queste organizzazioni rappresentando, per coloro che avevano risposto in maniera positiva alla nuova realtà, un'occasione per crescere.

Nello specifico:

La crisi organizzativa della grande impresa è da considerarsi come un fattore particolarmente favorevole alla nascita e allo sviluppo di aziende di dimensioni minori, meno soggette al problema della burocratizzazione, che conduce inevitabilmente ad una perdita di motivazione da parte dei dipendenti e ad una minore produttività. Allo stesso modo, l'abbandono dell'integrazione verticale del processo produttivo, attraverso l'esternalizzazione di numerosi servizi complementari, contribuisce a concentrare maggiormente l'attenzione sul cosiddetto *core business* aziendale e a ridurre, quindi, le dimensioni organizzative<sup>16</sup>.

Questi elementi poi, associati alla riduzione dell'impatto delle economie di scala, hanno consentito la crescita di aziende di piccole dimensioni che riuscivano però a garantire un alto valore aggiunto e che potevano reagire in maniera rapida agli stimoli del mercato anche c. Ma quali sono quegli elementi che stanno alla base della trasformazione strutturale delle PMI e delle imprese familiari e che gli hanno permesso di sopravvivere alle sfide dettate dal nuovo contesto economico?

In primo luogo vi è appunto una nuova concezione del territorio descritto, come afferma Magnani, in ottica "egoista": "un egoismo lungimirante – o altruismo interessato – suggerito dalla consapevolezza che territorio e impresa crescono insieme, e che quindi investire in modo intelligente nel primo dà vantaggi anche alla seconda (e viceversa)"<sup>17</sup>. Questo elemento si colloca nell'ottica di continua crescita e specializzazione delle imprese tipica nel fenomeno dei distretti<sup>18</sup>.

Ma qual è, quindi, la funzione delle risorse umane nelle PMI?

Un elemento discriminante per interpretare la loro funzione è sicuramente la dimensione dell'azienda. Nel caso di aziende con meno di 100 dipendenti generalmente si prevede un'organizzazione snella dove la responsabilità delle risorse umane risiede direttamente nel vertice. In questa fattispecie vi è un ruolo attivo da parte dell'imprenditore stesso. L'immagine che viene fuori è quella di un gruppo molto ristretto di professionisti, in genere due o tre, che lavorano a

---

<sup>15</sup> aa. vv., *Il Management delle Pmi, tra opportunità e occupazione*, Report ricerca di Agenzia Lazio per il lavoro, 2004

<sup>16</sup> Giulia Venturato, *Il Valore delle competenze nelle PMI: analisi di una ricerca condotta nel distretto padovano* (tesi di laurea), Università di Padova 2006/2007; consultabile al sito:

[https://www.ebconsulting.com/images/filePAT\\_pdf/venturato.pdf](https://www.ebconsulting.com/images/filePAT_pdf/venturato.pdf), p. 25

<sup>17</sup> Marco Magnani, *Terra e buoi dei paesi tuoi: Scuola, ricerca, ambiente, cultura, capitale umano: quando l'impresa investe nel territorio*. Utet Libri, 2016, p. 13

<sup>18</sup> Franco Vergnano, *La redditività è più alta se la PMI è nel distretto*, in *Il Sole 24 Ore* n. 319, 2009, pag. 23.

stretto contatto con l'imprenditore, e che hanno una serie di attività molto varie e diverse tra di loro.

In una interessante analisi, Luca Quaratino, studiando la funzione HR relativa alle aziende con più di cento dipendenti<sup>19</sup>, sottolinea come decisivo sia diventato il ruolo dei manager di linea. Si tratta di figure intermedie che continuamente sono chiamate a gestire sul campo le persone che lavorano in azienda. Più che sul piano formale, essi rappresentano, dal punto di vista sostanziale, l'elemento di collegamento tra HR manager o vertici e lavoratori, e costituiscono un'ottima leva di motivazione e valorizzazione.

Gli elementi che sono ricercati per figure di questo tipo sono essenzialmente 5:

1. una mentalità aperta, multiculturale;
2. un atteggiamento di forte sintonia con l'azienda stessa;
3. un'attitudine attiva e propositiva verso il cambiamento e l'innovazione;
4. responsabilità verso il proprio lavoro;
5. disponibilità verso una continua politica di aggiornamento e formazione.

Gli elementi appena indicati vengono poi declinati nelle successive responsabilità tipiche della funzione risorse umane come il reclutamento, la selezione, l'inserimento, la valutazione, lo sviluppo etc. Ovviamente sono diversi i fattori che incidono sulle politiche di reclutamento e mantenimento delle risorse umane e molto dipende sia dalle dimensioni dell'azienda stessa sia dal tipo di produzione. Quaratino sostiene, ad esempio, che nelle piccole e medie aziende legate alle macchine utensili il ricambio lavorativo sia piuttosto limitato rispetto all'aspettativa lavorativa del giovane. Questo è sicuramente un dato da non sottovalutare in quanto raccoglie la tendenza di un numero alto di imprese italiane.

Un altro elemento chiave è certamente il nuovo ruolo assunto dalle risorse umane nelle PMI. Se nel '92 Boldizzoni ha riscontrato uno scarso interesse verso gli specialisti delle risorse umane nelle PMI, i mutamenti del contesto economico lo hanno spinto anni dopo a certificare un netto cambiamento di rotta<sup>20</sup>. *In primis* egli ricorda come sia impossibile non analizzare un contesto lavorativo presente in circa il 98% delle imprese italiane che appunto sono PMI. D'altra parte non si può non evidenziare come i processi di professionalizzazione avvenuti in imprese piccole o familiari abbiano portato non solo all'attivazione e alla gestione efficace di adeguati meccanismi operativi a supporto dello sviluppo competitivo dell'impresa ma anche una equilibrata separazione tra famiglia e impresa, condizione indispensabile per accentuare la crescita aziendale e ridurre alcune problematicità che potrebbero esistere nelle imprese familiari<sup>21</sup>. È proprio in questo quadro di crescente competizione e specializzazione tra le aziende del territorio che si inserisce, per le imprese, l'occasione fornita dal progetto di ASL. Attuando in maniera corretta e proficua i progetti con le scuole, l'azienda può riuscire a dotarsi di una buona base di capitale umano che nel breve, ma soprattutto nel lungo periodo, potrà restituire a sua volta valore. Nell'epoca attuale appena delineata, dove il *business* ha sempre più bisogno di capitale umano specializzato e che sia "produttivo" in tempi brevi, e dove far crescere il territorio vuol dire anche far crescere le aziende di quel territorio, i progetti di ASL costituiscono un'opportunità per entrare in azienda più rapidamente e sapervi operare. Infine, in un mondo dove la competizione per accaparrarsi le migliori menti è sempre più serrata, aver gestito in maniera proficua questi progetti, attraverso una corretta politica di *Employer Branding*, può costituire una solida base per l'impresa che darà come risultato la

---

<sup>19</sup> Luca Quaratino, *Lo HRM nel settore delle macchine utensili: risultati di una ricerca*, in Daniele Boldizzoni - Luigi Serio, *La gestione delle Risorse Umane nelle PMI*, Editori Laterza, 2010, p. 145-49

<sup>20</sup> Daniele Boldizzoni, Luigi Serio, *La gestione delle Risorse Umane nelle PMI*, op.cit., p. 5

<sup>21</sup> Massimo Ciabotti. "Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari." *Cesaroni e Ciabotti (a cura di), La successione nelle imprese familiari*, Milano, Franco Angeli (2011), pp.7-8

nascita di attitudini positive, da parte degli studenti, nei suoi riguardi.

Per analizzare nel dettaglio queste dinamiche, il presente lavoro ha previsto l'approfondimento di due casi studio particolari. Sono stati intervistati due responsabili delle Risorse Umane che presidiano progetti di alternanza e ci si è soffermati sia sul loro lavoro sia sull'importanza che questi progetti hanno per l'impresa.

La gestione di progetti come l'ASL costituisce un'importante responsabilità per la figura dell'HR Manager, che ha la possibilità di implementare nuovi e importanti modelli e metodi per lo sviluppo del capitale umano nell'impresa sia per il presente che per il futuro.

I due intervistati sono Francesco De Stefano per Loccioni Group e Walter Cagnoni per Castel SRL.

## 3.2 Le Best Practice: il caso Loccioni

Il Gruppo Loccioni<sup>22</sup> è un'impresa familiare, fondata nel 1968 da Enrico Loccioni il quale nasce nella campagna marchigiana da una famiglia di agricoltori, nel crocevia di tre importanti abbazie benedettine. Enrico Loccioni cerca fin da subito di trasferire nell'impresa e nei suoi valori l'eredità culturale dei monaci benedettini e quella familiare del profondo legame con la terra. Questa sua volontà si traduce nella creazione di un modello imprenditoriale volto ad aumentare lavoro e conoscenza, attraverso l'integrazione di idee, persone e tecnologie, nel miglioramento della qualità di prodotti e processi dell'industria manifatturiera e dei servizi. Sin da subito, nella cultura aziendale si è instaurato il desiderio di conoscenza, di nuovo sapere, la voglia di cambiamento e innovazione. Il Gruppo Loccioni si presenta come una realtà aperta ai giovani e non, a tutti gli stakeholder e alla comunità.

Questa visione lungimirante ha permesso nel tempo l'implementazione di nuovi *business*, la creazione di nuove tecnologie, ha favorito la realizzazione di reti nazionali e internazionali di livello elevato. Una delle chiavi di volta del successo del Gruppo Loccioni è stata, infatti, l'intuizione che per fare alta tecnologia ci fosse bisogno di giovani talenti, motivati e aperti ai nuovi schemi organizzativi, dotati di capacità creative e pronti ad accogliere le sfide del mercato.

Comprendendo l'importanza per l'impresa del rapporto con il territorio, Loccioni ha di gran lunga anticipato le riforme legislative, puntando sull'alternanza scuola-lavoro fin dagli anni Settanta. Per capire più a fondo in che modo viene pensata e gestita l'alternanza scuola-lavoro nel modello Loccioni, abbiamo intervistato<sup>23</sup> il dottor Francesco De Stefano che, operando nell'area Risorse Umane, si occupa in prima persona di sviluppare una rete con le scuole e le università del territorio, con gli insegnanti e i professori e con tutte le persone coinvolte in questo processo informativo. Nel Gruppo Loccioni la gestione delle risorse umane è strutturata sotto forma di processo: prima che entrino in azienda, durante la loro permanenza, dopo l'uscita dall'azienda. *Bluzone* è l'area dedicata agli studenti e al rapporto con le scuole; si tratta di uno spazio fisico e metaforico che Loccioni dedica all'ospitalità dei giovani. Un'occasione formativa dove i giovani sono invogliati a trasformare le proprie idee e passioni in progetti concreti. Il Gruppo Loccioni, concepisce da sempre l'impresa come un sistema aperto alla società, al mondo scientifico e alla scuola. *Bluzone* rappresenta il punto d'incontro tra il mondo della scuola e il lavoro. L'obiettivo è

---

<sup>22</sup> Sito dell'azienda: [www.loccioni.com](http://www.loccioni.com)

<sup>23</sup> Intervista telefonica concessa da Francesco de Stefano, 01 Febbraio 2017

quello di sviluppare negli studenti sicurezza e motivazione verso il mondo del lavoro, favorendo l'integrazione tra le esigenze e aspettative del mondo della scuola e quello del lavoro.

L'azienda collabora con le scuole elementari fino ad arrivare al dottorato di ricerca e quindi, con un *range* di età, quindi, che va dai 6 ai 28 anni. L'azienda si prefigge di assumere soprattutto neo-diplomati e neo-laureati facendoli crescere attraverso progetti costruiti ad hoc. Il monitoraggio continuo del progetto di ASL permette di mantenere una buona *retention* dei ragazzi che rappresentano un importante valore per l'azienda che potrebbe decidere di inserirli in futuro.

Nel Gruppo Loccioni il rapporto con la scuola esiste da sempre e vanta 50 anni di storia. Il Gruppo Loccioni nasce nel 1968 e già allora Enrico Loccioni andava nelle scuole e nelle università a parlare con i giovani. Nella cultura d'impresa, la scuola e l'università sono viste come i primi fornitori di quelle che sono le risorse più importanti: le persone. Quindi, il legame con le scuole è un aspetto fortemente radicato nella storia del Gruppo, non è un qualcosa nato dopo; l'evoluzione è stata unicamente dal punto di vista strutturale, in quanto, adesso all'interno del *team* risorse umane è presente un insieme di persone che si occupa solo di questa dimensione, però la linea guida culturale esiste da sempre. L'impresa vuole rimanere radicata nel territorio, perciò le scuole che partecipano sono tutte marchigiane. Uno degli esempi di queste iniziative è rappresentato dal progetto "classe virtuale" introdotto nel 2001 dalla collaborazione con l'ITIS "G. Marconi" di Jesi (AN). Nel 2010, in occasione del decennale di questo progetto, l'iniziativa è stata aperta anche ad altri tre Istituti Tecnici del territorio: "Volterra-Elia" di Ancona, "A. Merloni" di Fabriano (AN), "E. Divini" di San Severino Marche (MC). Il progetto "classe virtuale" coinvolge i ragazzi delle classi IV degli Istituti Tecnici locali ai quali viene assegnato un progetto tecnico ed un budget per realizzarlo. L'attività formativa avviene mediante incontri pomeridiani durante il periodo scolastico, da Gennaio a Maggio. Successivamente i ragazzi svolgono uno stage di tre settimane presso il Gruppo Loccioni dove sono chiamati a realizzare il progetto tecnico assegnato, che integra le differenti competenze dei ragazzi e li stimola alla creazione di soluzioni innovative e strumenti tecnologici finalizzati all'analisi di tematiche attuali e locali. Al termine dello stage, il progetto realizzato viene presentato ad una platea composta da genitori, insegnanti e rappresentanti del Gruppo Loccioni e delle istituzioni locali. Annualmente, il Gruppo Loccioni coinvolge in vari progetti un totale di circa 300/350 ragazzi, di questi 80/90 fanno parte del programma alternanza scuola-lavoro. Le mansioni eseguite dai ragazzi dipendono dalla provenienza scolastica: chi proviene da istituti tecnici/professionali viene inserito in un'attività di laboratorio o nel reparto amministrazione, chi proviene dall'Istituto Agrario si occupa degli spazi verdi; per quanto riguarda i licei, i progetti possono essere ad ampio spettro e spaziare dalla comunicazione alle risorse umane, al controllo di gestione, allo sviluppo mercato, ai finanziamenti o a qualsiasi altro tipo di attività trasversali rispetto alla competenza tecnica.

In azienda, il tutor è un dipendente che lavora e ha modo di seguire i ragazzi quotidianamente "insegnando loro il mestiere". Il percorso di ASL in Loccioni, oltre all'attività di stage vera e propria, prevede una serie di incontri formativi che hanno il duplice scopo di dare ai ragazzi inseriti nel percorso la possibilità di confrontarsi e di ricevere nozioni di tipo imprenditoriale; nella formazione rientrano anche gli interventi effettuati direttamente a scuola al fine di presentare l'impresa agli studenti. Alla fine di questo iter formativo, i ragazzi sarebbero "teoricamente" pronti ad entrare in azienda, possibilità non prevista dal progetto. L'investimento in formazione non cade nel vuoto, anzi, ha un doppio valore: mantiene l'azienda ancorata al territorio tramite i contatti con le scuole, e forma diversi profili che, in un prossimo domani, saranno pronti ad entrare nel mondo del lavoro. Il modello di riferimento è quello tedesco, che però ha una struttura diversa, attiva ed efficiente ormai da molti anni; sarebbe impensabile adattare il sistema scolastico italiano a quello tedesco. È fondamentale apprendere da quest'ultimo gli elementi di crescita per avvicinare studenti ed imprese.

Tuttavia, nonostante possa costituire un enorme vantaggio competitivo, come possiamo vedere dal caso Loccioni appena descritto, molto spesso le aziende preferiscono non investire in progetti di ASL, poiché il beneficio che ne deriva non è immediato; ciò che manca all'interno delle PMI è una cultura dell'investimento nel lungo periodo.

### 3.3 Caso Castel

Castel<sup>24</sup>, leader nel settore della componentistica per la refrigerazione e il condizionamento dell'aria, è una *Family Company* interamente italiana che a partire dal 1961 è cresciuta e si è stabilizzata, grazie ad una costante propensione verso l'innovazione e ad un forte desiderio di sbocco commerciale nazionale e internazionale. La solida e collaudata organizzazione produttiva, l'ambiente di lavoro unito alla valorizzazione delle risorse umane, percepiti dall'azienda come gli elementi alla base del successo, sono il terreno ideale all'interno del quale l'esperienza incontra la creatività.

I valori sui quali Castel costruisce quotidianamente il proprio successo sono: passione, innovazione e affidabilità. Castel collabora già da alcuni anni, attraverso la propria associazione di categoria Assolombarda, con le scuole presenti sul territorio: con gli istituti tecnici per l'alternanza scuola lavoro e con i gradi di istruzione inferiori, per iniziare a veicolare la cultura di impresa. Il dottor Walter Cagnoni<sup>25</sup>, Financial Administration e HR Manager in Castel dal 2000, che abbiamo intervistato, si occupa direttamente e con grande entusiasmo di ASL, ricoprendo un ruolo da interlocutore tra la scuola e l'azienda. Il compito del dottor Cagnoni è quello di preparare un piano con le scuole, organizzare la visita, cercare di capire quali persone si possano occupare degli studenti durante il percorso di visita in azienda; inoltre fa un'introduzione sulla storia e l'attività dell'azienda. La programmazione dell'ASL, oltre al dottor Cagnoni, coinvolge un collaboratore dell'area marketing e il personale addetto alla sicurezza. L'ASL in Castel si svolge attraverso varie modalità. Ad esempio, durante l'annuale fiera di settore, vengono affidati agli studenti alcuni casi aziendali su cui svolgono un compito in classe poi valutato dai professori. I ragazzi vanno in azienda solitamente durante il periodo estivo e ricevono un rimborso simbolico. Tra le attività che vengono loro affidate rientrano quelle svolte dal manutentore, dall'addetto al laboratorio prove, dall'addetto all'utensileria e attrezzeria, dall'addetto alla progettazione, dall'addetto alla qualità, dall'addetto della prototipazione che è una delle figure più importanti e di raccordo. L'ASL in Castel non è svolta nella sua forma più nota – quella curricolare – ma è piuttosto un tirocinio poiché i periodi di alternanza sono collocati a fine anno scolastico, durante le vacanze estive. L'ASL in Castel non segue in senso stretto quanto previsto dalla legge, nello specifico l'azienda realizza progetti solo con gli istituti tecnici che prevedono l'attività di studio nel pomeriggio e l'attività di alternanza la mattina sulla base delle ore previste dalla legge. L'azienda è entrata in questo circolo virtuoso un po' di anni fa, grazie ad un progetto che, attraverso Assolombarda, ha cercato di individuare il *gap* tra le competenze richieste dalla scuola e quelle richieste dalle aziende, con l'obiettivo di congiungerle cercando un punto di incontro tra domanda e offerta. A tal fine, Castel ha ideato delle griglie che permettono di identificare le competenze rilevanti: l'azienda pone molta importanza nell'integrazione tra le competenze tecniche le *soft skill*, consapevole del fatto che solo grazie a questa congiunzione i ragazzi possano trovare delle possibilità nell'ambiente di lavoro, senza "doversi tuffare e non sapere se ci sia l'acqua o meno". Il dottor Cagnoni è stato contattato

---

<sup>24</sup> Sito dell'azienda: [www.castel.it](http://www.castel.it)

<sup>25</sup> Intervista telefonica concessa da Walter Cagnoni, 17 Febbraio 2017

per lavorare al progetto ASL circa sei anni fa da Assolombarda, il cui mandato riguardava la possibilità di entrare in un *panel* di aziende per portare all'attenzione dei vari attori coinvolti, l'opportunità offerta dai percorsi di ASL (che all'estero costituisce una prassi ormai consolidate da decenni). Inizialmente il progetto ha incontrato molti ostacoli: non tutte le scuole aderivano, c'erano delle difficoltà nell'implementazione e nel sostenere i costi. Un aspetto da tenere in considerazione nel fare ASL è sicuramente quello relativo ai costi; la fase di tirocinio, infatti, prevede alcune delle spese che normalmente vengono affrontate per i dipendenti: visita medica ai ragazzi, assegnazione dei pass individuali, scarpe antinfortunistiche, vestiario, la formazione sulla sicurezza, il tutoraggio. I tutor sono fondamentali in questo percorso formativo e professionalizzante (la regione Lombardia ha istituito un corso gratuito per formarli per esempio). Il tutor rappresenta il punto di raccordo tra la scuola e l'azienda, segue e valuta gli studenti in azienda per circa quattro settimane e, insegnando loro le attività tipiche del mestiere, deve anche essere in grado di approcciarsi con un linguaggio loro comprensibile. Per promuovere e parlare dell'ASL è stato organizzato una *road show*, al quale hanno partecipato gli studenti e le loro famiglie, per spiegare il progetto; il dottor Cagnoni ha realizzato un'intervista, che verrà messa sul *web* nei prossimi mesi, costituita da piccole clip che cercano di fungere da guida su come implementare l'ASL in modo da apportare vantaggio sia all'azienda direttamente coinvolta che alla società più in generale.

L'ASL rappresenta un elemento di enorme ritorno sotto vari aspetti: costituisce un veicolo di cultura innovativa per l'azienda; è una vetrina aperta dell'azienda e dei suoi valori verso l'esterno, verso il territorio e soprattutto, verso i giovani offrendo maggiore visibilità all'azienda rispetto ai competitor in termini di *welfare* aziendale e più in generale di *employer branding*. Per il ragazzo è una palestra dove poter sviluppare autonomia e competenze tecniche e trasversali; è una possibile strada di accesso preferenziale al lavoro in azienda;

Secondo il dottor Cagnoni, il mondo della scuola dovrebbe essere più reattivo e uscire dall'ottica di dover adempiere ad un obbligo di legge. I passi in avanti dovrebbero essere fatti anche dal mondo impresa: le aziende che fanno ASL sono poche e scarsa è la conoscenza di questa opportunità e dei benefici che si potrebbero trarre dalla sua attuazione; le PMI ne rilevano spesso solamente i costi e gli ostacoli burocratici.

Il dottor Cagnoni auspica la creazione di partnership tra scuole e aziende: la relazione facilita la comprensione di quelle che sono le esigenze del territorio e le esigenze delle aziende che non sempre sono in linea con la formazione. Il mondo va sempre più veloce e la creazione di reti tra le parti fino ad ora separate può rappresentare una strategia per affrontare le esigenze future.

## 4. CRITICHE E CONSIDERAZIONI FINALI

### 4.1 Criticità dell'Alternanza Scuola-Lavoro

Nell'anno scolastico 2015/2016 sono stati circa 652.641 gli studenti delle scuole di II grado che hanno partecipato a percorsi di alternanza a fronte dei 273.000 dell'anno prima, riportando un aumento del 139%. In particolare sono per primi gli studenti delle classi terze ad essere coinvolti nell'obbligo previsto dalla legge sulla "Buona Scuola" che ha introdotto un numero minimo di ore da eseguire in ASL. Tale crescita dimostra quanto l'ASL sia entrata a pieno regime all'interno dei sistemi scuola e azienda, non lontano dalle molteplici problematiche che sono inevitabilmente

insorte nell'attuazione di un programma poco conosciuto. A tal proposito è importante menzionare una serie di critiche che sono state mosse sul fronte ASL.

Christian Raimo, ad esempio, sostiene che il modello dell'alternanza scuola lavoro svuoti la formazione di qualsiasi significato, facendo della scuola un laboratorio adibito esclusivamente alla formazione di giovani che subiscono passivamente le esigenze delle imprese, disincentivando qualsiasi tipo di consapevolezza e spirito critico. In uno dei "passaggi chiave" dell'articolo, scriveva:

"Davvero dobbiamo credere a un modello di ricerca per cui gli studenti mettono al primo posto tra i valori formativi l'abilità di comunicazione interpersonale [...], il desiderio di imparare [...], la capacità di *problem solving* [...], la disciplina, la costanza e l'attenzione ai dettagli per il raggiungimento degli obiettivi [...] e il senso di responsabilità [...]? Insomma davvero dobbiamo ritenere che l'obiettivo della formazione sia in sostanza la *customer care*? E che i ragazzi si immaginino già pronti ad accogliere con il sorriso il prossimo cliente appena entrato nel locale?"<sup>26</sup>

In realtà, secondo altri, il progetto dell'alternanza scuola lavoro non compromette la funzione storica che la scuola ha avuto in Italia, poiché risponde ad un'esigenza di trasformazione del modello educativo a fronte di quelli che sono stati i cambiamenti economici.

Questo processo non è immediato. Scuola e lavoro sono stati due mondi in antitesi e oggi, nonostante la buona volontà di molti degli attori coinvolti, sono ancora troppe le difficoltà nell'attuazione del modello. In questa dinamica, la buona riuscita del progetto non dipende solamente dall'azione legislativa ma dalla volontà delle parti in gioco nell'impegnarsi a creare i presupposti per un risultato positivo.

Molti imprenditori, ad esempio, ritengono che manchi da parte della scuola una concreta disposizione alla comprensione del mondo aziendale e delle sue esigenze. Nello specifico, sostengono che il problema risieda nella mancata volontà degli insegnanti di "andare incontro" alle necessità dell'impresa, limitandosi ad un'attuazione "superficiale" del modello.

Altri invece, fortemente convinti dei benefici reciproci, sostengono che nel futuro la distanza tra i due mondi si attenuerà e che scuola ed impresa tenderanno a trovare un accordo poiché troppi sono i vantaggi per entrambi.

I benefici riguardano soprattutto i ragazzi e la loro carriera. A questo proposito il dott. Sassi sostiene che, attraverso l'alternanza, possano notevolmente ridursi i tempi di ambientamento all'interno di un'azienda, e che competenze e capacità necessarie a relazionarsi con il contesto, possano essere acquisite molto più velocemente, aiutando il giovane a trovare stabilità in minor tempo.<sup>27</sup>

Infine, è interessante l'opinione del Dott. De Stefano, che incoraggia gli attori coinvolti ad interpretare positivamente il modello di alternanza:

"L'alternanza non è giusta o sbagliata in sé ma dipende tutto da come la portiamo avanti, come la gestiamo, come la presentiamo. È chiaro che se prendiamo i ragazzi e li mettiamo a fare fotocopie, loro non imparano niente e ovviamente l'intero sistema non si giustifica da sé. È

---

<sup>26</sup> Christian Raimo, *Con l'alternanza scuola-lavoro l'istruzione si inchina al modello McDonald's*, in *Internazionale* 1180, 18/24 Novembre 2016

<sup>27</sup> Intervista telefonica concessa da Mario Sassi, 25 Gennaio 2017 (vedi nota 3, p. 4).

importante che ci sia la volontà di tutte le parti coinvolte, anche quella dei ragazzi. Noi diamo la possibilità ai ragazzi di crescere e di migliorare anche le loro potenzialità ma sta a loro approfittarne. Per quello che vedo io è la scuola quella che si deve sforzare di più, cercando magari di trovare e gestire meglio le competenze dei ragazzi evitando di burocratizzare troppo il suo compito di gestione degli stage”<sup>28</sup>.

Appare dunque evidente, dagli esempi riportati, di come non esista una visione unanime circa il modello di alternanza e di come ancora troppe siano le differenze riguardo il modo stesso di concepire il modello.

## 5. CONCLUSIONI

Dai casi trattati e dalla bibliografia di riferimento si evince il fatto che non ci sia una univocità della pratica dell'alternanza; nel concreto, l'applicazione mostra infatti molteplici sfaccettature: si va dall'attuazione effettiva della legge, a proposte di stage e tirocinio al di fuori del periodo formativo.

Tuttavia nonostante lo scenario complessivo lasci ben sperare, ancora molte sono le difficoltà che scuola e impresa incontrano in questo percorso. Vi sono alcuni che sostengono, come il Dott. Cagnoni, che la scuola non abbia realmente a cuore la realizzazione di questo modello; egli pone l'accento infatti sulla reticenza di molti professori nel trasmettere ai giovani le competenze di cui l'azienda necessita. Si fa quindi riferimento alla tendenza da parte del mondo della scuola a “vivere” questa opportunità semplicemente come obbligo da adempiere in quanto imposto dall'alto, vale a dire dal governo.

D'altro canto, vanno sottolineate anche le molteplici accuse che la scuola muove all'impresa: alle aziende viene infatti imputato di non avere a cuore la reale crescita del giovane ma di essere esclusivamente interessate al “vantaggio economico” dell'alternanza. Si pone l'accento sul presunto sfruttamento di giovani inesperti che vanno a ricoprire mansioni che poco hanno a che vedere con la loro crescita professionale, oppure sulla pressoché povera formazione offerta al ragazzo.

Le diffidenze sono dunque reciproche e si concretizzano in due critiche fondamentali: da un lato la scuola accusa l'azienda di non percepire un reale vantaggio nell'alternanza e di vederla esclusivamente come fonte di manodopera a basso costo (meglio se finanziata direttamente dallo stato), non avendo a cura la reale crescita del giovane. Dall'altro lato l'azienda vede in maniera negativa i propri interlocutori accusando i docenti di non avere una reale percezione di quella che è la vera realtà aziendale, finendo per parlare per stereotipi e dipingendo un modello di organizzazione di stampo ottocentesco. Quest'ultimo elemento ovviamente rappresenta un problema nel momento in cui il docente deve guidare il processo iniziale dell'alternanza, non percependo però i bisogni e la realtà aziendale in cui inserirà il ragazzo.

Tuttavia abbiamo riscontrato una reale volontà di creare un modello formativo integrato anche al di fuori del contesto legislativo dell'Alternanza. Molte aziende infatti hanno dimostrato grande spirito di iniziativa non limitandosi ad accettare passivamente i contenuti della legge ma cercando

---

<sup>28</sup> Intervista telefonica concessa da Francesco De Stefano, 01 Febbraio 2017 (vedi p. 13).

continuamente di trovare alternative più vantaggiose che potessero meglio incastrarsi con le reali necessità del momento. Da questo punto di vista, le aziende notano come il percorso indicato dalla legge sia troppo generico e si presti poco alle reali esigenze lavorative, per questo motivo preferiscono fare da sé e gestire l'ASL.

Nonostante queste critiche, appaiono comunque evidenti una serie di elementi positivi che la pratica dell'alternanza può apportare.

I vantaggi del modello alternanza scuola-lavoro afferiscono a tutti gli attori coinvolti nel processo. È fondamentale sottolineare che un modello di questo tipo agevola l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e, attraverso la maturazione di "esperienza" prima ancora della conclusione del percorso di studi, favorisce la percezione da parte del giovane di una maggiore confidenza col mondo aziendale stesso. Il percorso di alternanza, in questi termini, potrebbe garantire ai giovani una preparazione teorica e pratica distintiva e per certi versi superiore rispetto a quella tradizionale. Si tratta dunque di un modello educativo "olistico", dove le aziende collaborano direttamente con le scuole per offrire agli studenti una formazione che da un lato risponde alle inclinazioni e alle aspirazioni degli stessi, dall'altro va incontro alle esigenze del mercato economico.

Infine, per quanto riguarda l'azienda, i benefici derivanti da una corretta attuazione del modello non sono trascurabili. Da questo punto di vista le imprese ne beneficiano in termini economici perché hanno a disposizione dei giovani motivati che, in un'epoca dove la competizione per accaparrarsi le migliori risorse umane è sempre più serrata, possono essere formati e reinseriti in futuro in organico. Un ulteriore elemento da sottolineare, inoltre, è che una corretta realizzazione del modello, può fortemente aiutare l'azienda a creare o mantenere un legame positivo con il territorio, mostrandosi attiva e presente nel contesto di appartenenza. Queste politiche daranno in futuro dei risultati tangibili, generando vantaggi per l'impresa in termini di *Employer Branding*, e definendo una politica sociale volta a ricucire il rapporto impresa-territorio, spesso ritenuto, da tutte le parti in causa, egoista e opportunistica.

Si tratta di un investimento complesso (in termini di impegno e risorse umane e organizzative dedicate) che risulta favorevole in un'ottica di medio-lungo periodo. Le imprese diventano un punto di riferimento culturale e formativo per la scuola, e aggiornano la stessa circa i profili professionali e le competenze richieste nel mondo del lavoro. Le aziende che partecipano a percorsi di alternanza, hanno dunque l'opportunità di contribuire ad avvicinare il mondo della scuola alla realtà economico-produttiva e ai fabbisogni di professionalità e competenze manifestati dal mercato del lavoro del territorio; di investire nella qualificazione dei giovani e di migliorare le relazioni con il territorio circostante, acquisendo visibilità e ritorno di immagine per l'iniziativa a cui hanno collaborato; di accrescere la propria responsabilità sociale d'impresa, misurando le ricadute del proprio comportamento nei rapporti con la comunità locale e con le istituzioni.

## BIBLIOGRAFIA

aa. vv., *Il Management delle Pmi, tra opportunità e occupazione*, Report ricerca di Agenzia Lazio per il lavoro, 2004

aa.vv., (2016). *Rapporto Cerved PMI*. Consultabile al sito: <https://know.cerved.com/it/node/528#>

Assolombarda, *L'Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo*, Ricerca n. 01/2016.

Boldizzoni, D., & Serio, L. (2010). *La gestione delle risorse umane nelle PMI*. Editori Laterza.

Ciambotti, M. (2011). Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari. Cesaroni e Ciambotti (a cura di), *La successione nelle imprese familiari*, Milano, Franco Angeli.

Costa, G. (1992). *Manuale di gestione del personale*. UTET Torino UTET.

Gentili, C. (2006). *L'alternanza scuola-lavoro: paradigmi pedagogici e modelli didattici*, Nuova Secondaria, 10.

Gianfelici, C. (2009). *I processi di crescita delle piccole e medie imprese*, *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre (CGIA)*, 53, Arti Grafiche Molin.

Giubileo, F. *Alternanza scuola-lavoro: dall'innovazione della 107 alla sperimentazione del sistema duale*. Consultabile al sito: <http://www.fondazioneeyu.it/alternanza-scuola-lavoro-dallinnovazione-della-107-alla-sperimentazione-del-sistema-duale/>

Magnani, M. (2016). *Terra e buoi dei paesi tuoi: Scuola, ricerca, ambiente, cultura, capitale umano: quando l'impresa investe nel territorio*. Utet Libri.

Raimo, C. (Novembre 2016). *Con l'alternanza scuola -lavoro l'istruzione si inchina al modello McDonald's*, *Internazionale*, 1180, 18-24.

Sabella, N. *Alternanza scuola-lavoro, tutor interno ed esterno: funzioni, compiti e centralità del loro ruolo*. Consultabile al sito: <http://www.orizzontescuola.it/alternanza-scuola-lavoro-tutor-interno-ed-esterno-funzioni-compiti-e-centralita-del-loro-ruolo/>

Serio, L., Vinate, M. (2005). *Viaggio nell'alternanza scuola-lavoro*, Il Sole 24 Ore.

Venturato, G. (2007). *Il Valore delle competenze nelle PMI: analisi di una ricerca condotta nel distretto padovano* (tesi di laurea), Università di Padova 2006/2007; consultabile al sito: [https://www.ebccconsulting.com/images/filePAT\\_pdf/venturato.pdf](https://www.ebccconsulting.com/images/filePAT_pdf/venturato.pdf)

Vergnano, F. (2009). *La redditività è più alta se la PMI è nel distretto*, *Il Sole 24 Ore*, 319.

Wilson, N. R. (2012). *Future skills supply and demand in Europe.*

## SITOGRAFIA

<http://www.castel.it/>

<http://www.loccioni.com/>

## INTERVISTE

Intervista telefonica concessa da Mario Sassi, 25 Gennaio 2017

Intervista telefonica concessa da Francesco de Stefano, 1 Febbraio 2017

Intervista telefonica concessa da Carla Mimmo, 3 Febbraio 2017

Intervista telefonica concessa da Amedeo Veglio, 16 Febbraio 2017

Intervista telefonica concessa da Maria Rosato, 17 Febbraio 2017

Intervista telefonica concessa da Walter Cagnoni, 17 Febbraio 2017