

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

In evidenza

Le tante trasformazioni dell'apprendistato: nuove tutele, nuove modalità per la formazione
di Sandra D'Agostino

pag. 2

Apprendistato: i numeri dell'Isfol

pag. 5

Il rilancio del contratto di apprendistato
di Giorgio Santini

pag. 9

Apprendistato professionalizzante
Valorizzazione della formazione aziendale attraverso FAD e training on the job

di Stefano Di Niola

pag. 15

All'interno

Novità editoriali 2009
La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare

pag. 3

Per saperne di più

Per maggiori approfondimenti si rinvia al sito di Adapt:

www.bollettinoadapt.it.
Alla sezione **dalla A alla Z** troverete la voce **Apprendistato**

Il nuovo apprendistato: bilancio e prospettive

a cura di Sandra D'Agostino e Michele Tiraboschi

Sempre più numerosi sono i giovani italiani che fanno il loro ingresso nel mercato del lavoro con un contratto di apprendistato.

Come “certificato” dal X Rapporto di monitoraggio Isfol sfioriamo oggi le 650.000 unità. Quasi il doppio rispetto a pochi anni fa, quando dominava, almeno nella grande impresa, il contratto di formazione e lavoro, là dove, per contro, l'apprendistato risultava utilizzato prevalentemente dalle imprese artigiane.

Eppure, a ben 6 anni dalla riforma, il nuovo apprendistato introdotto dalla Legge Biagi stenta a decollare ed è fonte di non poche complicazioni, di tipo prevalentemente burocratico, per le imprese. Lo stesso Rapporto di monitoraggio Isfol evidenzia che quasi la metà dei contratti di apprendistato è ancora oggi regolamentato dal vecchio pacchetto Treu. Colpa dei ritardi accumulati dalle Regioni che, oltre ad aver reso operativa la Legge Biagi a macchia di leopardo, non risultano neppure in grado di apprestare una adeguata formazione.

Il Rapporto Isfol non affronta il nodo – sollevato, sempre più di frequente, dalle imprese e dalle loro associazioni –

della bassa qualità e utilità della offerta formativa pubblica tendenzialmente esterna alla azienda. La verità, tuttavia, è che anche da un punto di vista puramente quantitativo le performance dell'attore pubblico sono decisamente modeste. Nel corso del 2006 solo 15 apprendisti su 100 hanno ricevuto una qualche forma di formazione. La percentuale sale di poco nel 2007, arrivando a coinvolgere circa 20 apprendisti su 100. Davvero troppo poco per un contratto con una solida tradizione alle spalle e – come recentemente sottolineato dal Ministro del lavoro, nel suo Libro Bianco sul futuro del modello sociale – dalle enormi potenzialità a sostegno della qualità e produttività del lavoro.

Delle tre tipologie introdotte dalla Legge Biagi risulta del resto operativo – pur con marcate differenziazioni a livello regionale e settoriale – solo l'apprendistato professionalizzante, volto cioè al conseguimento di una qualificazione contrattuale attraverso una formazione sul lavoro e la acquisizione di competenze di base, trasversali e tecnico-professionali. Del tutto virtuale, in assenza delle necessarie intese tra Stato e Regioni, è l'apprendistato per l'e-

spletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione. Uno schema che pure, se messo a regime, potrebbe contrastare il fenomeno, ancora rilevante nel nostro Paese, della dispersione scolastica e consentire l'acquisizione di un titolo di studio ai molti giovani che sono assunti in apprendistato con al massimo la licenza media (ben il 54,5%, rileva il rapporto Isfol, a cui va aggiunto un 3% senza alcun titolo). Lo stesso può dirsi per l'apprendistato di terzo livello, finalizzato al conseguimento di un diploma o di un titolo di alta formazione universitaria, compresi i dottorati di ricerca, ma utilizzato di fatto solo nell'ambito di un progetto sperimentale promosso dal Ministero del lavoro, da tempo concluso e che ha visto il coinvolgimento di non più di mille apprendisti.

Il contratto di apprendistato continua così a rimanere, nella stragrande maggioranza dei casi, un semplice contratto di lavoro flessibile senza alcuna valorizzazione della componente formativa pure astrattamente prevista e, anzi, indicata dalla legge come elemento caratterizzante del modello contrattuale in questione. È pur vero che la riforma Biagi ha cercato di correlare il riconoscimento dei rilevanti benefici contributivi alla effettività della formazione. Il rigoroso regime sanzionatorio – che impone il versamento della differenza tra la contribuzione effettivamente versata e quella dovuta maggiorata del 100% – opera tuttavia, e giustamente, solo nelle ipotesi in cui il datore di lavoro sia l'esclusivo responsabile dell'inadempimento e non quando la formazione non sia stata erogata, come di regola accade, per mancanza di una of-

ferta formativa pubblica. Sono proprio le criticità evidenziate nei preziosi rapporti di monitoraggio dell'Isfol – e il disagio palesato dal mondo delle imprese – a spiegare i numerosi interventi correttivi e interpretativi che, in un arco di tempo relativamente breve, hanno progressivamente inteso facilitare il processo di attuazione della Legge Biagi. Il più recente di questi è rappresentato dall'articolo 23 del decreto legge n. 112 del 2008, che ha posto le premesse per la costruzione di un sistema di apprendistato parallelo e sussidiario, rispetto alla attuale e inadeguata offerta pubblica, integralmente affidato alla contrattazione collettiva e alle aziende.

Il nuovo modello, incentrato su una riscoperta della tradizione

dell'apprendistato nel settore dell'artigianato, rappresenta una sfida per le parti sociali e le stesse imprese valorizzando infatti modelli di apprendimento in assetto lavorativo in coerenza non solo con l'origine storica dell'istituto, ma anche con le più recenti acquisizioni della teoria della formazione, che, invece di concentrarsi sui fattori formali dei percorsi formativi (la durata, le procedure, le istituzioni e i metodi pedagogici che portano a una qualifica o a una qualificazione contrattuale), pone ora l'attenzione alle conoscenze, competenze o abilità che la persona ha concretamente acquisito ed è in grado di dimostrare.

Michele Tiraboschi

Le tante trasformazioni dell'apprendistato: nuove tutele, nuove modalità per la formazione

di Sandra D'Agostino

I dati appena diffusi dall'Istat sull'andamento dell'occupazione nel primo trimestre del 2009 segnalano una riduzione del numero di occupati (-0,9% su base annua) cui si accompagna un aumento della disoccupazione che si attesta al 7,9%. Le maggiori difficoltà si concentrano sulla fascia dei giovani: sui 15-24enni il tasso di disoccupazione cresce di 5 punti percentuali e il calo del 7,0% del lavoro a termine colpisce per i tre quarti i giovani fino a 34 anni.

È presumibile che in una situazione di crisi le maggiori difficoltà occupazionali incidano su quella quota di giovani che deve entrare nel mercato del lavoro o che vi è entrata "al margine", ovvero in tipologie contrattuali flessibili che consentono una rapida interruzione del rapporto. Sempre meno queste caratteristiche si attagliano al contratto di apprendistato, che, da istituto pensato per un'utenza di giovanissimi al primo ingresso nel mercato del lavoro, per il quale

erano state definite “tutele ridotte”, si sta progressivamente allineando alle altre tipologie di contratto di lavoro subordinato per far sì che anche gli apprendisti godano delle tutele riservate agli altri lavoratori dipendenti.

È infatti storia recente l'ampliamento agli apprendisti dell'indennità di malattia, introdotta con l. n. 296/2006, mentre in precedenza solo in alcuni contratti collettivi erano state introdotte forme sostitutive, spesso affidate alla bilateralità, a durata comunque limitata. Ed è solo di pochi mesi fa l'inserimento degli apprendisti fra le categorie di lavoratori che possono usufruire dei “nuovi” ammortizzatori in deroga, ancorché questa misura sia stata ampliata agli apprendisti solo in via sperimentale. L'auspicio ovviamente è che al termine della sperimentazione – effettuata tra l'altro nelle attuali condizioni di crisi che appaiono del tutto straordinarie – la misura venga portata a regime.

Del resto quelle “tutele ridotte” per gli apprendisti che – almeno nel sentire dell'epoca – trovavano giustificazione in virtù della loro giovane età, oggi non hanno più ragione d'essere, viste le trasformazioni subite dal contratto di apprendistato.

È, infatti, questo un istituto contrattuale che sempre più interessa la fascia più adulta della popolazione giovanile, che mediamente ha superato i 20 anni d'età, e può coinvolgere anche gli ultratrentenni, mentre i minori non arrivano a rappresentare l'8%; anche la durata del contratto è stata ampliata fino a 6 anni, ed è più difficile immaginare che percorsi tanto lunghi siano sostenibili se non accompagnati da un sistema di tutele almeno pari a quello de-

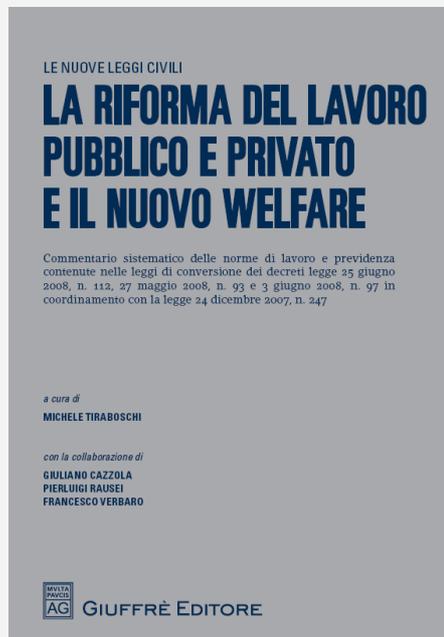
gli altri lavoratori dipendenti. Inoltre, da tempo la funzione formativa del contratto viene considerata “appannata”, e sembrano confermare tale giudizio anche i dati del X Rapporto di monitoraggio predisposto dall'Isfol, che evidenziano che al più un quinto degli apprendisti presenti sul territorio nazionale partecipa ad attività di formazione realizzate dalle Regioni, con evidenti differenziazioni territoriali.

L'analisi dei dati segnala che sono possibili ampliamenti dell'offerta soprattutto in quei territori dove ancora le risorse disponibili vengono utilizzate solo in parte, talora minima; tuttavia l'esperienza di quelle Regioni che invece hanno investito ulteriori ri-

sorse proprie per coinvolgere nella formazione tutti gli apprendisti del territorio indica la presenza di quote di utenza per le quali è economicamente sostenibile solo una formazione di tipo generalista, né talora esiste una specializzazione specifica delle agenzie formative presenti sul territorio (si pensi ai nuovi settori che cominciano ad utilizzare l'apprendistato).

La ricerca di nuove modalità di erogazione della formazione per l'apprendistato è quindi stimolata da tale criticità, ma tiene anche conto del cambiamento intervenuto nelle modalità di intendere la formazione che si sta diffondendo in Europa, e ancora poco nel nostro Paese.

Novità editoriali 2009



a cura di **Michele Tiraboschi**
con la collaborazione di **Giuliano Cazzola, Pierluigi Rausei e Francesco Verbaro**
Giuffrè, 2009

Il quadro normativo di disciplina dei rapporti di lavoro è stato oggetto nel corso dell'ultimo anno di rilevanti e spesso contrapposti interventi di legge. Attraverso ben tre decreti legge è stato profondamente ridisegnato il quadro normativo del lavoro pubblico e privato e sono state poste le premesse per il completamento della riforma del sistema previdenziale. I contributi raccolti nel presente commentario, firmati anche da autori che hanno contribuito alla redazione dei recenti decreti, mirano a fornire una prima interpretazione sistematica delle leggi di conversione con l'obiettivo di fornire al lettore le giuste coordinate concettuali e le più essenziali linee di indirizzo operativo necessarie per assimilare e gestire il nuovo assetto legale dei rapporti di lavoro.

Il quadro normativo di disciplina dei rapporti di lavoro è stato oggetto nel corso dell'ultimo anno di rilevanti e spesso contrapposti interventi di legge. Attraverso ben tre decreti legge è stato profondamente ridisegnato il quadro normativo del lavoro pubblico e privato e sono state poste le premesse per il completamento della riforma del sistema previdenziale. I contributi raccolti nel presente commentario, firmati anche da autori che hanno contribuito alla redazione dei recenti decreti, mirano a fornire una prima interpretazione sistematica delle leggi di conversione con l'obiettivo di fornire al lettore le giuste coordinate concettuali e le più essenziali linee di indirizzo operativo necessarie per assimilare e gestire il nuovo assetto legale dei rapporti di lavoro.

Per informazioni sull'acquisto rivolgersi all'editore, tel. 02.38089200, oppure scrivere una mail all'indirizzo vendite@giuffre.it.

Al pari di quanto avviene in tanti altri Paesi europei, la formazione in apprendistato è nata con una funzione complementare o sussidiaria all'istruzione secondaria. Negli anni del dopoguerra l'insegnamento complementare per gli apprendisti ha

svolto la funzione di strumento per l'acquisizione di quelle competenze alfabetiche e numeriche che oggi diremmo necessarie all'esercizio di una cittadinanza attiva per adolescenti

che entravano precocemente nel mercato del lavoro. Ancora oggi nei Paesi in cui vige un sistema duale, la formazione esterna per gli apprendisti è demandata a scuole professionali e all'incirca per i due terzi il monte ore è dedicato all'erogazione di materie che potremmo definire scolastiche, quali tedesco, inglese, storia, geografia, educazione fisica. Ed infatti in Germania ancora oltre il 50% degli adolescenti partecipa al sistema dell'istruzione secondaria superiore attraverso un percorso di formazione in apprendistato.

In Italia per l'apprendistato sono state individuate altre vie. Vuoi per una convinzione diffusa di superiorità degli studi scolastici e accademici rispetto a quelli professionalizzanti, vuoi per gli elevati tassi di disoccupazione della popolazione giovanile, si è voluto preservare il carattere di strumento generalista per l'accesso al lavoro, accessibile a tutte le imprese e ad una amplissima quota della popolazione giovanile.

Quello stesso sentimento diffuso che fa considerare superiore la cultura di stampo accademico rispetto a quella professionale è alla base di una scarsa considerazione del valore formativo del lavoro e dell'impresa. Per cui a

lungo si è ritenuto che la formazione, per essere tale, dovesse essere necessariamente esterna, erogata da strutture formative accreditate, pur in presenza nel nostro sistema di una oggettiva

difficoltà a realizzare tale formazione, vista la mancanza di alcuni prerequisiti che supportano gli altri, vale a dire: vincoli dal lato dell'offerta di lavoro, per cui la qualifica conseguibile in apprendistato fa riferimento ad un elenco chiuso; vincoli dal lato della domanda di lavoro in apprendistato, per cui la popolazione interessata è generalmente meno vasta e quindi presenta fabbisogni formativi più omogenei; collegamento con il sistema educativo; chiara identificazione della finalità della formazione in apprendistato per l'acquisizione di una qualifica regolamentata, cui è attribuito ampio riconoscimento sociale.

Infatti in un Paese privo di un sistema di standard di certificazione quale è il nostro, tanto la qualifica quanto la qualificazione – che sono gli obiettivi del percorso di apprendistato individuati rispettivamente dalla l. n. 196/1997 e dal d.lgs. n. 276/2003 – appaiono termini di scarso contenuto; se anche qualche Regione si è esercitata sull'argomento, costruendo sistemi/repertori di

qualifiche, il valore delle certificazioni rilasciate rimane confinato all'ambito territoriale in cui sono nate; per cui da decenni – ovvero a partire dalla legge quadro del 1955 – la qualifica/qualificazione agli apprendisti viene in realtà data dagli stessi datori di lavoro nel momento in cui termina il contratto di apprendistato.

Pertanto, considerando i risultati che emergono in quei territori dove pure si è tentato di mettere a regime l'offerta per l'apprendistato, e sulla scia di tante esperienze già diffuse in Europa (si pensi alla formazione per l'acquisizione delle NVQ in Inghilterra, al ruolo attribuito alla formazione in azienda nello stesso sistema tedesco o in quello norvegese pur nel quadro di un apprendistato inserito nel sistema scolastico), sembra necessario oltre che opportuno valorizzare il ruolo formativo che l'impresa può svolgere.

Allora, si può far tesoro di quelle esperienze europee che poggiano su una collaborazione virtuosa fra strutture formative o altri soggetti terzi (sono talora emanazione delle associazioni datoriali o sindacali o della bilateralità) e imprese. Nell'ambito di tali esperienze è l'impresa il luogo principale di erogazione delle competenze professionalizzanti, sulla base di progetti costruiti in collaborazione con soggetti terzi che si occupano poi di monitorare l'andamento del percorso. Si aggiunga che generalmente gli obiettivi specifici del percorso di formazione sono individuati dall'impresa, declinati rispetto ad obiettivi generali dati dal sistema, definiti di concerto fra istituzioni e parti sociali.

È in questa direzione che sembrano già incamminarsi anche

alcune esperienze italiane, come quella della Provincia di Trento, in cui parte del percorso delle 120 ore di formazione formale può essere erogata direttamente dall'impresa a partire da una progettazione che il tutor aziendale ha sviluppato con una struttura di formazione. Sulla stessa linea si muove l'esperienza della "formazione assistita" della Regione Veneto, di cui è stata recentemente avviata la sperimentazione, o quella promossa dalla Regione Valle d'Aosta.

È evidente che si tratta di una ulteriore modalità di erogazione della formazione, che si affianca a modalità più tradizionali e che non vuole negare la possibilità per le imprese più strutturate di realizzare anche autonomamente la formazione formale; tuttavia, in un Paese che si caratterizza per la presenza maggioritaria di piccole e medie imprese con scarsissima "familiarità" con la formazione – tanto che i dati sulla partecipazione alle attività di formazione continua, formale e

non formale, sono tra i più bassi in Europa –, si ritiene che la diffusione di tale esperienze di formazione che si potrebbe definire in compartecipazione possa costituire un volano per far crescere una cultura della formazione in una prospettiva di *lifelong learning*.

Sandra D'Agostino
Ricercatore Isfol

Apprendistato: i numeri dell'Isfol

X Rapporto di monitoraggio sullo stato di avanzamento dell'apprendistato, appuntamento annuale dell'Isfol, che sin dal 1997 è impegnato nella realizzazione di azioni di supporto allo sviluppo del sistema dell'offerta formativa per gli apprendisti.

Il volume ricostruisce il quadro dell'evoluzione dell'occupazione in apprendistato e delle attività di formazione per gli apprendisti a finanziamento pubblico, attingendo dalle diverse fonti disponibili (Isfol, Inps, Istat), oltre che dai rapporti di monitoraggio presentati dalle Regioni nell'anno 2007 e nel 2008; il volume riporta inoltre i risultati delle analisi comparative sulle regolamentazioni regionali e sui contratti collettivi nazionali svolte dall'Isfol. Per la prima volta è possibile illustrare l'evoluzione dell'apprendistato con una disaggregazione dei dati rispetto alle diverse tipologie di contratto di apprendistato definite dal d.lgs. n. 276/2003:

- l'apprendistato professionaliz-

zante;

- l'apprendistato per l'espletamento del diritto-dovere;
- l'apprendistato "alto", ovvero quello per il conseguimento di un titolo di studio o di alta formazione.

La sintesi dei risultati

L'andamento dell'occupazione in apprendistato

Per la prima volta nel 2007 il numero di occupati con contratto di apprendistato in Italia ha superato la quota delle 600.000 unità, raggiungendo la media annuale

di 638.807 unità e facendo segnare una crescita dell'8,4% rispetto all'anno precedente. I dati quasi definitivi per il 2008 confermano il trend di crescita (644.592 unità), anche se la variazione del +0,9% rispetto all'anno precedente lascia prefigurare l'avvio di una fase di rallentamento nella diffusione dello strumento.

Siamo di fronte al raddoppio dell'utenza dell'apprendistato nel corso del decennio 1998-2008, raddoppio che è avvenuto all'insegna di un riequilibrio territoriale che ha visto il Mezzogiorno e soprattutto il Centro guadagnare

Tabella 1 – Apprendisti occupati per macroarea e incremento (%) sull'anno precedente

Macro-aree	2007	2008	2007/2006	2008/2007
Nord-Ovest	172.167	189.447	10,0	3,5
Nord-Est	152.700	162.263	6,3	1,6
Centro	136.218	156.971	15,2	3,2
Sud e Isole	125.692	130.127	3,5	-6,4
Italia	586.777	638.807	8,9	0,9

Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps

progressivamente posizioni. Come risultato di questi 10 anni di crescita l'apprendistato rap-

Tabella 2 – Variazione degli apprendisti occupati per macroarea nel decennio 1998-2008 (%)

Macro-aree	2008/1998
Nord-Ovest	80,9
Nord-Est	47,0
Centro	142,7
Sud e Isole	111,5
Italia	87,0

Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps

presenta oggi una quota pari al 17% degli occupati della fascia d'età 15-29 anni: ovvero, fra i giovani occupati 1 su 6 è titolare di un contratto di apprendistato. L'evoluzione dell'occupazione in apprendistato muta progressivamente la connotazione dello strumento.

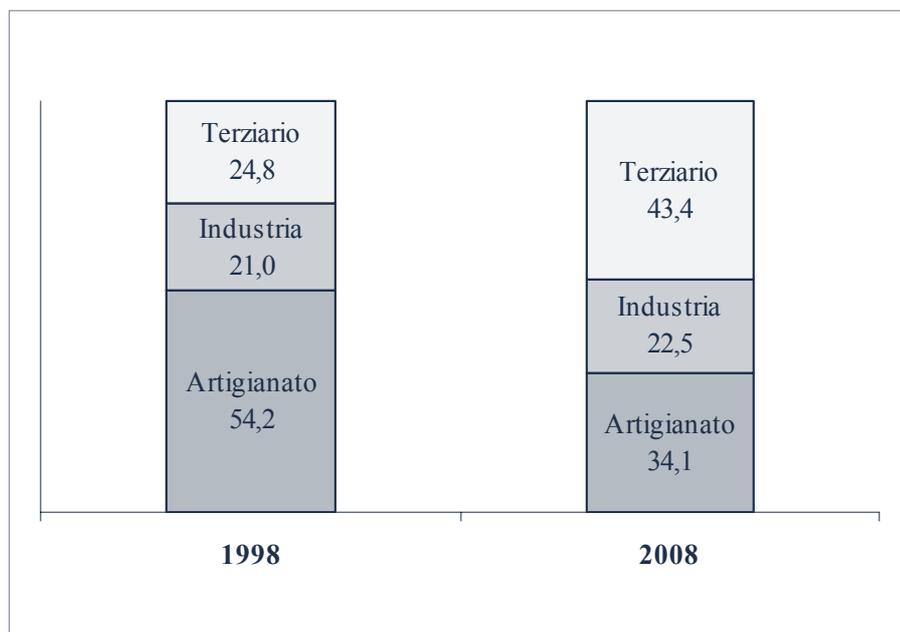
L'artigianato, tradizionale comparto d'elezione dell'apprendistato, attualmente occupa un terzo degli apprendisti, mentre il primato è passato dal 2005 al ter-

ziario: è in questo comparto che lo strumento continua a crescere con il ritmo più serrato (+226% dal 1998), tanto che nel 2008 si raggiunge la quota del 43,4% sul totale degli occupati in apprendistato.

Tale crescita ha un impatto anche nella disaggregazione per settori economici: nel 2008 per la prima volta il numero di apprendisti occupati nel settore del commercio sopravanza l'edilizia, mentre il metalmeccanico rimane il terzo settore per numero di apprendisti occupati.

Fa parte dell'evoluzione dell'apprendistato anche il progressivo mutare delle caratteristiche degli apprendisti, tanto più dopo che la riforma definita dal d.lgs. n. 276/2003 ha elevato l'età di ingresso a 29 anni. In particolare sembra più rapido il processo di estensione del target di utenza rispetto alle fasce più adulte della popolazione, rispetto al progressivo ampliamento ai giovani con più elevato titolo di studio.

Grafico 1 – Apprendisti occupati per comparto di attività



Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps

Se negli ultimi anni guadagnano qualche posizione i laureati

Tabella 3 – Apprendisti occupati per età (%)

Classi di età	2002	2008
15-17 anni	13,1	6,5
18-21 anni	46,6	41,1
22-24 anni	30,1	30
25 anni e oltre	10,2	22,4
	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Isfol su dati regionali

(4,7% nel 2007), la maggior parte degli apprendisti resta legata ad un target con al massimo la licenza media (54,6%).

Tabella 4 – Apprendisti occupati per titolo di studio

Titolo di studio	2002	2008
Fino alla licenza media	62,7	54,5
Qualifica professionale	7,1	9,1
Diploma	29,9	31,7
Laurea e diploma di laurea	0,2	4,7
	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Isfol su dati regionali

L'offerta formativa pubblica

Gli interventi formativi organizzati dalle Regioni hanno coinvolto 96.144 apprendisti nel corso del 2006, ovvero il 16,4% del totale degli occupati. Pertanto il 2006 segna una contrazione dell'offerta formativa pubblica del 15,7% rispetto all'anno precedente.

Nel 2007 il volume complessivo dell'offerta formativa sale di circa un terzo: 124.262 apprendisti sono coinvolti nel sistema regionale di offerta formativa, pari al 19,5% del totale degli occupati in apprendistato. Nonostante la crescita significativa rimane il fatto che nel 2007 un apprendista su 5 ha partecipato ad interventi di formazione offerti dal sistema pubblico.

Tabella 5 – Apprendisti coinvolti in formazione

Macro-aree	Apprendisti coinvolti in formazione		Incremento % su anno precedente		% Apprendisti formati / occupati	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Nord-Ovest	30.284	47.686	-43,5	57,5	17,6	25,2
Nord-Est	44.080	56.538	4,2	28,3	28,9	34,9
Centro	12.411	15.184	-5,1	22,3	9,1	9,7
Sud e Isole	9.369	4.854	81,9	-48,2	7,5	3,7
Italia	96.144	124.262	-15,7	29,2	16,4	19,5

Fonte: elaborazione Isfol su dati regionali

I dati indicati rappresentano solo una parte delle attività formative che hanno coinvolto gli apprendisti, quelle realizzate nell'ambito del sistema pubblico, finanziate almeno in parte dalle Regioni. L'Isfol sta lavorando sull'avvio di sistemi di monitoraggio dell'offerta di formazione realizzata direttamente dalle imprese.

L'impegno delle Regioni sull'apprendistato evidenzia forti disparità: nel nord-est la quota di formati è pari al 28,9% nel 2006 e sale al 34,9 nel 2007; di contro nel Mezzogiorno la stessa quota è pari al 10,3% per il 2006 e scende al 5,1% nell'ultimo anno, al netto delle Regioni i cui dati non sono disponibili (Regione Calabria e Regione Sicilia).

La stessa differenziazione territoriale, che ha radici di lungo periodo, si rinviene considerando altri indicatori. In particolare, le attività formative destinate ai tutor aziendali nel corso del 2006 e 2007 hanno coinvolto, rispettivamente, 38.060 e 39.068 tutor aziendali. Di questi, oltre l'80% è stato formato nelle Regioni settentrionali.

Le risorse impegnate per il finanziamento dei sistemi regionali di formazione per l'apprendistato ammontano a circa 125,6 milioni di euro nel 2006 e ad oltre 180 milioni di euro nel 2007, con un incremento nell'ultimo anno del

43,4%. Per quanto riguarda la spesa, gli ultimi dati disponibili fanno riferimento al 2006: le Regioni hanno utilizzato circa 114 milioni di euro per l'apprendistato.

Le tipologie di apprendistato: lo stato di avanzamento nell'implementazione del d.lgs. n. 276/2003

Per la prima volta sono disponibili dati disaggregati sulle diverse tipologie di apprendistato introdotte dalla riforma Biagi.

Tabella 6 – Apprendisti occupati per tipologia di contratto di apprendistato (%)

	2007	2008
Professionalizzante	43,0	57,2
Diritto-dovere	8,9	7,5
Alto	0,6	0,7
Vecchi contratti (L. 196/97)	47,5	34,6
Totale	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps

Alla vigilia dell'avvio di una nuova riforma dell'apprendistato, quale quella ex art. 23 del d.l. n. 112/2008 trasformato in l. n. 133/2008, l'attuazione della riforma definita dalla l. n. 30/2003 (riforma Biagi) e dal suo decreto attuativo non può dirsi ancora completa.

Nel biennio 2007-2008 si assiste al progressivo affermarsi del contratto di apprendistato professionalizzante, che solo nell'ulti-

Bollettino Adapt

Frutto della collaborazione con il Centro Studi internazionali e comparati Marco Biagi, comprende due newsletter di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali.

Bollettino Ordinario

È una newsletter settimanale di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali. Offre un'ampia documentazione internazionale, comunitaria, nazionale, nonché regionale e locale suddivisa per sezioni. Particolare attenzione viene dedicata alle tematiche: certificazione e interpellati, giurisprudenza italiana, agenzie del lavoro, servizi per l'impiego, somministrazione, istruzione, formazione, apprendistato, ricerca, università, mobilità dei lavoratori, immigrazione, contrattazione collettiva, salute e sicurezza, orario di lavoro, lavoro sommerso. Inoltre mette a disposizione raccolte statistiche, note economiche e rapporti istituzionali, segnalazioni di bandi, concorsi e premi, attività Adapt/Centro Studi Marco Biagi.

Bollettino Speciale

Attivo dal novembre 2005, è una newsletter di approfondimento, a carattere monografico, su singole tematiche di attualità in materia di diritto del lavoro, relazioni industriali, formazione. Segue il modello della struttura in sezioni del Bollettino ordinario.

L'iscrizione al Bollettino è gratuita. Si veda il sito www.bollettinoadapt.it.

mo anno vede il sorpasso sulla tipologia *ex l. n. 196/1997* (pacchetto Treu), ovvero su quei contratti stipulati ai sensi della precedente disciplina. Sul ritardo pesano le dinamiche legate alla regolamentazione sui singoli territori e nei comparti e settori.

L'apprendistato per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione: un contratto ancora "virtuale"

Il contratto legato all'espletamento del diritto-dovere all'istruzione non è ancora operativo in attesa delle necessarie intese fra le Regioni e i Ministeri del lavoro e dell'istruzione. I minori in diritto-dovere (il 7,5% in tabella) possono però essere assunti in apprendistato nell'ambito del quadro normativo che fa capo alla l. n. 196/1997. La mancata regolamentazione di una forma di apprendistato specifica per un'utenza di minori rischia di generare un'ulteriore spinta verso una contrazione nel numero di minori assunti come apprendisti (7,5% degli apprendisti occupa-

ti), a vantaggio del reclutamento di questi giovani con altre forme contrattuali meno tutelanti, soprattutto dal punto di vista formativo.

Eppure per la maggior parte dei minori l'apprendistato rappresenta ancora e solo un contratto di lavoro. Nonostante sia istituito il diritto-dovere all'istruzione e formazione per i ragazzi fino a 18 anni, nel 2006 hanno partecipato alle attività di formazione esterna poco più di 8.800 apprendisti minori, scesi nel 2007 a 6.500 circa, ovvero una quota modesta di adolescenti che espletano il diritto-dovere di istruzione e formazione in apprendistato.

La disciplina del nuovo apprendistato "alto"

L'apprendistato per il conseguimento di un diploma o di un titolo di alta formazione – comunemente indicato come apprendistato "alto" – rappresenta senza dubbio la più innovativa tra le fattispecie di apprendistato per il sistema italiano, ma è stata al momento utilizzata quasi esclusi-

vamente nell'ambito di un progetto nazionale sperimentale, promosso dal Ministero del lavoro e realizzato in *partnership* con le singole amministrazioni regionali.

La sperimentazione è stata realizzata in nove Regioni e in una Provincia autonoma a partire dal 2004 e ha coinvolto complessivamente un migliaio di apprendisti, ovvero una quota residuale di giovani.

La sperimentazione, che ha riguardato per lo più il conseguimento di titoli di master universitario di I e II livello, ha messo in evidenza la scarsa consuetudine delle imprese, soprattutto quelle medie e piccole e delle università, a lavorare in *partnership*, mentre la competizione globale, tanto più nel momento in cui occorre uscire dalla crisi, impone di puntare sull'innovazione dei sistemi e dei prodotti.

L'apprendistato professionalizzante ad opera delle Regioni e delle Province autonome

Il quadro dell'implementazione

Tabella 7 – Schema esemplificativo dello stato di avanzamento delle Regioni nella definizione della regolamentazione dell'apprendistato professionalizzante (aggiornamento a maggio 2009)

1. Regolamentazione per via legislativa	a) Regioni che hanno varato la legge e gli atti di regolamentazione	Piemonte, Provincia di Bolzano, Provincia di Trento, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Umbria, Lazio, Puglia, Sardegna
	b) Regioni che hanno varato la legge e stanno definendo gli atti di regolamentazione	Lombardia, Veneto, Molise, Basilicata
	c) Regioni in cui è in corso l'iter per l'approvazione della legge di regolamentazione	Campania, Calabria
2. Regolazione per via amministrativa	d) Regioni che hanno promosso attuazioni transitorie e sperimentali per tutti i settori con Ccnl rinnovato	Valle d'Aosta, Veneto, Liguria, Abruzzo, Campania
	e) Regioni che hanno promosso attuazioni transitorie e sperimentali in settori specifici	Lombardia, Sicilia

dell'apprendistato professionalizzante attraverso la regolamentazione da parte delle Regioni e delle Province autonome risulta ancora incompleto. Lo schema che segue riprende quello presentato nel X Rapporto di monitoraggio aggiornandolo alla situazione attuale.

Rispetto alle regolamentazioni emanate dalle Regioni e dalle Province autonome nel periodo coperto dal Rapporto (ovvero fino a giugno 2008), l'Isfol si cimenta in una analisi comparativa che prende in considerazione i seguenti elementi:

- a) la procedura di assunzione e definizione del piano formativo individuale;
- b) la regolamentazione della formazione formale: durata, artico-

lazione e responsabilità della formazione;

c) l'organizzazione dell'offerta della formazione esterna;

d) la regolamentazione della formazione formale in impresa.

I risultati dell'analisi evidenziano la varietà delle soluzioni adottate dalle amministrazioni, insieme alle organizzazioni datoriali e sindacali, che certamente è il risultato delle diverse storie, delle diverse configurazioni dei sistemi produttivi locali, del peso delle relazioni industriali e della strutturazione e del consolidamento dei sistemi di formazione professionale; tuttavia tale varietà viene sempre più avvertita come "eccessiva" da parte del sistema produttivo.

Pressoché specularmente, l'analisi

si viene riprodotta sui contratti collettivi definiti a livello nazionale in relazione agli stessi elementi: i risultati sembrano evidenziare il progressivo affermarsi del ruolo degli enti bilaterali, quasi anticipando le previsioni dell'art. 23 della l. n. 133/2008, che istituisce un nuovo canale di formazione per l'apprendistato, parallelo a quello regolamentato dalle Regioni e Province autonome, esclusivamente affidato alle parti sociali.

* Il presente contributo è pubblicato anche in *Boll. Adapt*, 8 giugno 2009, n. 16, sezione Documentazione nazionale, con il titolo *Apprendistato: X Rapporto di monitoraggio (sintesi)*.

Il rilancio del contratto di apprendistato

di *Giorgio Santini*

“Un sistema plurale”, così viene definito l'apprendistato, nelle sue varie forme, dall'ultimo rapporto di monitoraggio recentemente realizzato dall'Isfol.

I dati, che hanno avuto un certo rilievo sui mezzi di comunicazione, è bene ricordarlo, si fermano al giugno 2008, proprio alla vigilia delle non secondarie modifiche introdotte dalla l. n. 133/2008.

Il tema del rilancio del contratto di apprendistato è centrale per il rafforzamento del rapporto tra mercato del lavoro e sistema dell'istruzione e della formazione, mentre un corretto uso di tale tipologia contrattuale appare fondamentale per garantire a centinaia di migliaia di giovani un percorso di formazione e stabiliz-

zazione professionale e per promuovere il miglioramento della produttività e della qualità del lavoro nel nostro Paese.

I numeri dell'Isfol confermano un sostanziale raddoppio dei giovani interessati da contratti di apprendistato negli ultimi 10 anni (650.000 nel 2008) con un sostanziale riequilibrio territoriale che ha attenuato il gap delle Regioni centro-meridionali e con un trend di crescita che nel corso degli ultimi anni risulta attenuato.

Va rilevato, peraltro, che tra le tre tipologie di apprendistato introdotte dal d.lgs. n. 276/2003 appare radicato e operativo soprattutto il c.d. “apprendistato professionalizzante”, la tipologia di apprendistato, volta al conse-

guimento di una qualificazione contrattuale accompagnata da formazione *on the job* e sviluppo di competenze di base, trasversali e tecnico-professionali; mentre fortemente limitato appare l'utilizzo dell'apprendistato per l'assolvimento dell'obbligo formativo dei minori così come l'apprendistato di alta formazione.

Va sottolineato, in ogni caso, che, anche per quel che riguarda l'apprendistato professionalizzante, il quadro della regolamentazione da parte delle Regioni e delle Province autonome risulta ancora incompleto, mentre buoni passi in avanti sono stati realizzati dalla contrattazione collettiva, che ha regolamentato questa forma di apprendistato in ormai il 90% dei contratti di lavoro.

Ma ad un'analisi obiettiva la definizione dell'Isfol dell'apprendistato come un sistema plurale appare in parte un auspicio ed in parte una descrizione della realtà. Non poche sono infatti le criticità sul campo, pur con prospettive significative che

coinvolgono non solo le istituzioni, ma direttamente le parti sociali, ad ogni livello.

Se le disparità quantitative tra le Regioni italiane per quel che riguarda il numero degli ap-

prendisti si sono attenuate nel corso degli anni, fortissime differenze permangono nell'erogazione della formazione con una situazione enormemente penalizzante nel Mezzogiorno, dove, nel 2008, risulta aver svolto attività di formazione, nell'ambito dell'offerta pubblica regionale, addirittura solo un apprendista su 20.

Ma la centralità, almeno potenziale, nel nostro mercato del lavoro dell'apprendistato è ben riassunta dal fatto che un giovane occupato su 6 tra i 15 ed i 29 anni è occupato attraverso questa modalità contrattuale.

Tale strumento deve recuperare il proprio fondamentale ruolo nell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro superando le difficoltà applicative e legislative, dovute alla frammentazione delle competenze, che hanno causato profondi ritardi nel suo corretto utilizzo.

Va rilevato anche che i giovani inseriti con un contratto di apprendistato sono sempre più "giovani adulti": gli apprendisti

over 25 sono infatti passati dal 10 a quasi il 25% tra il 2002 ed il 2008, mentre la mancata regolamentazione di una forma di apprendistato specifica per un'utenza di minori rischia di generare un'ulteriore contrazione di minori assunti come apprendisti, che nel 2008 hanno rappresentato solo il 6,5% del totale.

È infatti sufficientemente accertato che il bacino degli adolescenti che abbandonano l'istruzione scolastica, tra i 14 e i 17 anni (circa 110.000 unità), è tra le categorie maggiormente a rischio di scivolamento verso la marginalità sociale e l'inserimento nel lavoro sommerso.

Un altro degli aspetti maggiormente rilevanti, relativo ai mutamenti dell'apprendistato negli ultimi anni, è legato ad una progressiva diffusione dello strumento in sempre più numerosi settori produttivi, in particolare nel settore terziario e nella grande industria, ambiti che hanno ridimensionato e superato il tradizionale primato del settore artigiano.

La contrattazione collettiva nazionale e la legislazione regionale, attraverso un intreccio potenzialmente virtuoso di sussidiarietà verticale e orizzontale, devono inoltre favorire la diffusione dell'apprendistato professionalizzando monitorando con efficacia l'erogazione e la fruizione della formazione degli apprendisti.

Rispetto all'apprendistato professionalizzante appare evidente, da un'analisi dei vari contratti na-

zionali di settore, che sempre più vengono affidati alla bilateralità compiti di elaborazione della disciplina e anche di gestione dello strumento.

Tale ruolo della bilateralità, già previsto dal d.lgs. n. 276/2003, è stato ulteriormente richiamato nella l. n. 133/2008, che affida alla contrattazione collettiva «ovvero agli enti bilaterali» la determinazione della disciplina integrale della formazione in apprendistato, se questa è erogata esclusivamente all'interno dell'impresa.

Un'esperienza di successo nel ruolo della bilateralità rispetto al contratto di apprendistato è certamente quella del settore del turismo, mentre appare ancora sostanzialmente inesistente qualsiasi relazione con i fondi interprofessionali per la formazione continua.

Un ruolo sempre più centrale degli enti bilaterali, non solo nell'elaborazione dei profili formativi, ma anche nella definizione delle modalità di articolazione e di erogazione della formazione, appare particolarmente rilevante e auspicabile, in particolare per accompagnare e monitorare l'erogazione della formazione che viene svolta direttamente dalle imprese e sulla quale il legislatore appare puntare sempre di più, anche in considerazione dei limiti dell'offerta formativa erogata dalle Regioni.

Per rivitalizzare la formazione nell'apprendistato, quindi, vanno soprattutto impegnati gli enti di formazione professionale e la bilateralità, mantenendo in capo alle Regioni un ruolo di accreditamento, certificazione e monitoraggio.

Un tema specifico è legato inoltre all'apprendistato di alta for-

Per rivitalizzare la formazione nell'apprendistato serve l'impegno degli enti di formazione professionale e della bilateralità

mazione: esso va diffuso attraverso la collaborazione tra istituzioni regionali, parti sociali e università. Si tratta di uno strumento che, attraverso la costruzione di percorsi specifici, potrebbe promuovere la stabilizzazione della posizione lavorativa dei giovani e il conseguimento di titoli di studio che possono arrivare fino al dottorato di ricerca. Attraverso l'apprendistato di alta formazione si favorisce un ruolo attivo dell'università nello sviluppo territoriale e una possibile positiva contaminazione tra mondo accademico, imprese, rappresentanza sociale e istituzioni locali, volta a favorire il rilancio

dell'innovazione e della ricerca nei tessuti produttivi locali. Un'ultima considerazione finale. L'apprendistato, in tutte le sue forme, è un contratto a finalità formativa, anche se nel nostro Paese tale finalità è stata spesso relegata ad un ruolo residuale, con notevoli abusi e incongruenze applicative: occorre, invece, valorizzare il ruolo formativo dello strumento e le potenzialità della formazione in alternanza, oltre che prevedere sistemi di riconoscimento delle competenze che permettano allo stesso tempo di valorizzare la vocazione formativa delle imprese e la spendibilità in contesti diversi delle

competenze acquisite.

Valorizzare questo strumento è davvero una sfida plurale: una sfida che rappresenta uno dei tasselli fondamentali per il miglioramento complessivo del nostro mercato del lavoro e nella quale le parti sociali e le istituzioni devono misurare le loro capacità di costruzione del futuro per il Paese e per i nostri giovani.

Giorgio Santini

Segretario confederale Cisl

* Il presente articolo è pubblicato anche in *Boll. Adapt*, 15 giugno 2009, n. 17, sezione Interventi, e in *Conquiste del Lavoro*, 11 giugno 2009, con il titolo *Apprendistato: centrale il rilancio*.

La formazione per apprendistato professionalizzante in Piemonte

di *Pietro Viotti*

Contesto normativo regionale

La nuova disciplina regionale sugli aspetti formativi del contratto di apprendistato ha origine con l'emanazione della l.r. 26 gennaio 2007, n. 2.

Detta legge è impostata secondo principi di delegificazione e di semplificazione. In essa sono infatti indicati i principi generali a cui lo sviluppo dell'azione formativa del contratto di apprendistato dovrà ispirarsi. Tutti gli aspetti gestionali ed operativi sono rinviati a successivi provvedimenti della Giunta regionale.

Sulla base dei principi e degli indirizzi indicati nella legge, la Giunta regionale ha articolato il proprio intervento in fasi successive.

Con un primo provvedimento

deliberativo, assunto a seguito di "Intesa con le parti sociali", già operativo dal 21 marzo 2008, sono stati definiti gli indirizzi relativi alle procedure, agli strumenti e alle modalità per:

- 1) la redazione del piano formativo individuale;
- 2) la descrizione dei profili formativi;
- 3) la certificazione delle competenze in esito a percorsi formativi in apprendistato, il rilascio delle qualifiche professionali e le relative modalità di registrazione nel Libretto formativo del cittadino;
- 4) la formazione del tutore azien-

dale finalizzata all'acquisizione delle competenze necessarie per lo svolgimento delle sue funzioni in relazione alle varie tipologie di contratto di apprendistato e alle modalità di erogazione della formazione formale;

5) l'autocertificazione della parziale o totale capacità formativa dell'impresa ai fini dell'erogazione della formazione formale. Con un secondo provvedimento deliberativo del dicembre 2008 sono stati definiti, d'intesa con le parti sociali, gli indirizzi per l'erogazione della formazione formale attuata mediante l'utilizzo

Il "Sistema di formazione integrato" si basa sulla interazione tra l'impresa, sistema regionale della formazione professionale e sistema scolastico e dell'università

dei Cataloghi provinciali dell'offerta formativa per l'apprendistato.

Il provvedimento precisa inoltre che, ai sensi dell'art. 23 della l. 6 agosto 2008, n. 133, «in caso di formazione esclusivamente aziendale», l'utilizzo delle procedure e degli strumenti regionali non è prescrittivo. Le imprese che assumono apprendisti ai sensi della legge sopra richiamata possono quindi individuare la disciplina degli aspetti formativi nei rispettivi contratti collettivi di lavoro.

Il modello

Il modello di offerta pubblica dei servizi formativi per l'apprendistato si basa sulla massima flessibilità gestionale e si realizza mediante la creazione di un "Sistema di formazione integrato", fondato sulla interazione tra l'impresa (il concetto di "interazione" è da intendersi in particolare nei casi in cui l'impresa intenda avvalersi dell'offerta pubblica dei servizi formativi) e i servizi

formativi resi disponibili dal sistema regionale della formazione professionale e dal sistema scolastico e dell'università. Il modello è finalizzato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- valorizzazione dell'impresa quale soggetto in grado di interagire con il sistema di offerta pubblica dei servizi formativi per l'apprendistato;
- definizione di un sistema di offerta pubblica di servizi formativi fortemente innovativo, basato su significativi elementi di destrutturazione e flessibilità dei percorsi rispondenti a specifici requisiti di qualità;
- organizzazione della didattica basata su concreti elementi di interazione tra le funzioni proprie del tutore aziendale e le attività di formazione realizzate presso l'istituzione formativa;
- contestualizzazione della formazione formale alla realtà aziendale e sviluppo di metodologie di apprendimento di tipo esperienziale all'interno dell'impresa;
- organizzazione della formazione mediante l'istituzione di Cata-

loghi di offerta pubblica dei servizi formativi per l'apprendistato su base provinciale;

- certificazione delle competenze in esito ai percorsi formativi e conseguente acquisizione di crediti spendibili nei sistemi della formazione e dell'istruzione professionale, e registrazione delle competenze acquisite sul Libretto formativo del cittadino.

Si è altresì ritenuto importante creare le condizioni per un forte raccordo con i fabbisogni delle imprese. A questo proposito si è proceduto a correlare i profili formativi indicati nei Ccnl già presenti nel Repertorio regionale dei profili formativi dell'apprendistato, con i profili formativi standard della Regione Piemonte. La correlazione tra le due tipologie di profili formativi, prevista nei Cataloghi provinciali dell'offerta pubblica dei servizi formativi per l'apprendistato, consente quindi all'impresa di individuare la sede formativa candidata all'erogazione della formazione per lo specifico profilo contrattuale di interesse dell'impresa medesima.

Eventi e seminari



Il nuovo apprendistato: bilanci e prospettive Opinioni a confronto sul X Rapporto di monitoraggio Isfol

1° luglio 2009, Roma

Il convegno, organizzato da Adapt, dall'Università degli Studi Roma Tre e da Isfol, si svolgerà presso l'Università degli Studi Roma Tre (Aula Magna), in Via Ostiense n. 159, dalle 9.30 alle 13.00.

Introduce e coordina i lavori: **Giampiero Proia**

Relazioni introduttive. Il X Rapporto Isfol sull'apprendistato: **Sergio Trevisanato, Sandra D'Agostino**

Opinioni a confronto: **Giuditta Alessandrini, Giuseppe Bertagna, Pier Antonio Varesi, Elena Donazzan, Gianni Rossoni**

Conclude i lavori: **Michele Tiraboschi**

Per informazioni si veda www.bollettinoadapt.it, sezione Interventi e seminari

L'innovazione e la metodologia didattica

Il Catalogo provinciale dell'offerta pubblica dei servizi formativi è lo strumento a disposizione delle imprese (possono accedere ai servizi del Catalogo tutte le imprese, comprese quelle che hanno autocertificato la propria parziale o totale capacità formativa) per l'individuazione dei servizi formativi e dei relativi soggetti erogatori.

Gli operatori inseriti nel Catalogo devono descrivere la metodologia didattica che intendono utilizzare evidenziando le peculiarità dei comparti produttivi per i quali intendono erogare i servizi formativi.

L'azione formativa deve prevedere il superamento dei tradizionali schemi didattici di spazio, tempo e luogo al fine di:

- favorire un collegamento diretto con le attività connesse alle funzioni lavorative svolte dall'apprendista all'interno dell'impresa;
- valorizzare l'impresa quale soggetto formativo.

Per favorire la piena interazione tra l'impresa e l'operatore, nell'ambito del percorso formativo dell'apprendista, la metodologia didattica prevede che, per ogni unità di competenza professionalizzante di tipo tecnico-scientifico ed operativo, siano realizzati i seguenti livelli di interazione tra loro coordinati:

a) *livello teorico formativo* finalizzato al trasferimento all'apprendista delle conoscenze tecni-

che disciplinari necessarie. L'attività di formazione si realizza, di norma, presso le strutture rese disponibili dall'operatore del Catalogo;

b) *livello pratico formativo* finalizzato al coinvolgimento dell'apprendista in esercitazioni pratiche. In via sperimentale l'operatore del Catalogo e l'impresa possono concordare di realizzare in impresa la componente di formazione formale di tipo pratico formativo.

L'operatore del Catalogo è responsabile della realizzazione dei due livelli di interazione e mette in atto le necessarie misure per la verifica degli apprendimenti con particolare riferimento al livello pratico formativo.

Le caratteristiche della formazione devono corrispondere alla definizione di formazione formale.

Considerato l'elevato livello di innovazione metodologica relati-

vo alla realizzazione dei due livelli di interazione (*livello teorico formativo e livello pratico formativo*) e considerata la necessità di una valutazione della relativa congruenza didattica e metodologica, la

Regione Piemonte si impegna a presentare, alle parti sociali, specifici rapporti quadrimestrali sullo stato di realizzazione dei servizi formativi erogati.

Si è ritenuto infine, per quanto concerne la formazione per l'acquisizione delle competenze di base e trasversali, di modulare l'intensità dell'azione formativa in relazione al titolo di studio posseduto dall'apprendista. Ne

consegue che per gli apprendisti diplomati o laureati l'azione formativa è strutturata, in particolare, per lo sviluppo delle competenze professionalizzanti.

La semplificazione

Un aspetto che si è ritenuto di curare maggiormente è quello della semplificazione di tutto il processo. A questo proposito è in fase di sviluppo uno specifico sistema informatico che accompagna l'impresa in tutte le fasi previste.

Il *Portale dell'Apprendistato* consentirà all'impresa che intende seguire la disciplina regionale di accedere al sistema informatico per effettuare:

- le procedure di assunzione;
 - la redazione del PFI generale e di dettaglio;
 - la formazione del tutore aziendale on-line (in auto apprendimento);
 - la scelta della formazione interna all'impresa (autocertificazione on-line della capacità formativa);
 - la scelta dell'operatore presente nel Catalogo dell'offerta pubblica dei servizi formativi in relazione al profilo contrattuale di riferimento;
 - la scelta di imprese già autocertificate ai fini dell'erogazione della formazione presso imprese terze;
 - la certificazione delle competenze acquisite dall'apprendista in esito al percorso formativo e la relativa registrazione nel libretto individuale del cittadino.
- Nel caso di utilizzo dell'offerta pubblica a Catalogo, fino ad esaurimento delle risorse finanziarie, l'impresa ha a disposizione del proprio apprendista un buono formativo la cui valorizzazione

economica è quantificata in relazione alle ore previste dal percorso di formazione. L'attribuzione e la gestione amministrativa del buono formativo sono totalmente supportate dal Portale dell'Apprendistato.

Formazione erogata da imprese multilocalizzate

Le imprese che assumono apprendisti presso sedi localizzate in Piemonte e che hanno anche sedi sul territorio nazionale possono erogare la formazione formale all'apprendista sia nelle sedi piemontesi che nelle eventuali sedi localizzate sul territorio nazionale. Resta inteso che le imprese devono, in ogni caso, autocertificare la propria capacità formativa.

Formazione erogata da soggetti terzi

Anche le imprese prive di capacità formativa possono avvalersi, ai fini dell'erogazione della formazione formale, di un soggetto terzo non presente nel Catalogo dell'offerta pubblica dei servizi formativi per l'apprendistato. Tale soggetto terzo deve autocertificare on-line la propria capacità formativa.

L'impresa interessata può avvalersi di tali soggetti terzi per l'erogazione dell'intero percorso formativo oppure per l'erogazione delle sole competenze di base e trasversali o professionalizzanti di tipo tecnico-scientifico e operativo.

Questa modalità di erogazione della formazione formale prevede, anche in questo caso, che l'impresa titolare del rapporto di

lavoro sia direttamente responsabile (ai sensi del comma 3, art. 53, d.lgs. n. 276/2003) della realizzazione dell'intero percorso formativo dell'apprendista per la durata contrattuale prevista.

Le imprese, al fine dell'erogazione della formazione formale, possono altresì avvalersi, mediante accordi diretti non disciplinati da procedure pubbliche di affidamento e finanziamento del-

le attività, degli operatori presenti nel Catalogo dell'offerta pubblica dei servizi formativi per l'apprendistato.

Non sono previsti contributi finanziari a sostegno di attività formative realizzate da soggetti terzi individuati direttamente dalle imprese.

Pietro Viotti
Regione Piemonte

«Strumento utile anche alle PMI» Intervista a Sergio Trevisanato

Il Sole 24 Ore, 1° giugno 2009

«I prossimi anni saranno in discesa: ci sono condizioni interessanti per prevedere uno sviluppo dell'apprendistato».

È ottimista Sergio Trevisanato, presidente dell'Isfol, nonché segretario regionale alle attività produttive, istruzione e formazione della Regione Veneto, che «è convinto dell'interesse specifico delle imprese per questo strumento, visto che nel giro di dieci anni i numeri di contratti sono quasi raddoppiati».

Quali sono le condizioni favorevoli a cui si riferisce?

Seppur con lentezza, ormai tutte le Regioni hanno legiferato o regolamentato in altro modo l'apprendistato, la disciplina è quindi ormai piuttosto chiara, soprattutto dopo le modifiche intervenute lo scorso anno. Del resto i vantaggi per le aziende sono molto alti, se pensiamo che possono beneficiare di personale qualificato con un costo abbastanza contenuto.

Quanto costa un apprendista

alle imprese?

In media circa 10 euro all'ora, gli artigiani hanno un abbattimento dei costi del 56%; per l'industria invece il risparmio è pari a circa un terzo.

Resta però il nodo della formazione: solo un giovane su 5 è coinvolto in percorsi al di fuori dell'azienda.

La formazione pubblica va senz'altro rivitalizzata, utilizzando al meglio le risorse dello Stato e quelle del Fondo Sociale Europeo, ma occorre mettere i giovani all'interno dei percorsi formativi.

E la formazione sul posto di lavoro?

Si tratta di un'operazione molto particolare: semplice nelle grandi aziende, con qualche ostacolo nelle medie e difficilissima nelle piccole, che da sole fanno fatica a organizzare percorsi di studio per i giovani.

Quale può essere la soluzione per le Pmi?

L'unica strada che mi sembra percorribile è quella di fare siste-

ma mettendo insieme più aziende per far condividere ai propri apprendisti gli stessi percorsi di formazione.

Alcuni sindacati lamentano che in caso di formazione aziendale c'è il rischio che non venga garantito il rispetto di standard minimi: è d'accordo?

Il punto di partenza deve essere una reciproca fiducia tra le parti, ma è indubbio che ci deve essere un controllo sui contenuti, per dare continuità all'individuo e anche all'azienda che punta ad avere personale qualificato. In questo gli enti bilaterali possono giocare un ruolo decisivo facendosi garanti del processo.

Dossier Adapt

Per maggiori approfondimenti potete consultare i Dossier già pubblicati sul tema:

Dossier n. 8/2008

La recente riforma del contratto di apprendistato

a cura di Paola de Vita

Dossier n. 34/2007

L'apprendistato professionalizzante nel settore del credito

a cura dell'Associazione Bancaria Italiana

Dossier n. 30/2007

Il rebus dell'apprendistato professionalizzante

a cura di Sandra D'Agostino e Paola De Vita

Dossier n. 20/2007

La sfida dell'alto apprendistato

a cura di Paola De Vita e Patrizia Tiraboschi

Apprendistato professionalizzante Valorizzazione della formazione aziendale attraverso FAD e *training on the job*

di *Stefano Di Niola*

Omero narra che Ulisse, preoccupato per l'educazione del figlio Telemaco, ne affidò la cura ad un anziano di fiducia: Mentore. A lui si rivolse dicendo: «dividi con Telemaco tutta la tua sapienza»

Il mondo dell'artigianato si è sempre contraddistinto come un "luogo" del lavoro all'interno del quale le ragioni formative sono elemento trainante per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale. In questo comparto, così come nelle micro e piccole imprese, i processi di apprendimento sono spesso non formalizzati, avvengono attraverso la trasmissione dei saperi di un operaio più anziano e, molte volte, coinvolgono direttamente il titolare dell'attività. La formazione avviene soprattutto attraverso il c.d. *mentoring*, piuttosto che mediante il ricorso alla figura del tutor, che richiederebbe l'implementazione formale di un sistema di acquisizione e trasferimento delle competenze.

L'artigianato, in particolare, fonda la sua essenza su saperi, oltre che su competenze, che possono essere appresi solo in virtù di periodi di pratica e con l'indispensabile contributo di chi è depositario di quei saperi e di quelle competenze.

Da molti anni in Italia si registra un grande scollamento tra sistema formativo, istruzione e mondo del lavoro, soprattutto quando quest'ultimo è rappresentato dalla tipologia di imprese sopra descritta. Questo fattore, insieme ad altri, ha contribuito a creare delle situazioni di svantaggio competitivo per l'impresa artigiana co-

stantemente impegnata nella ricerca di personale qualificato in grado di assicurare qualità di produzione. Oggi, tuttavia, la situazione è in lieve miglioramento rispetto al passato, quantomeno su alcune questioni di sfondo. Si notano, infatti, dei segnali di ripresa del dialogo tra le strutture competenti per educazione, formazione e lavoro, grazie anche ad un supporto normativo che consente la percorribilità di più canali, anche paralleli, per raggiungere gli obiettivi formativi, almeno per quanto riguarda l'apprendistato.

In particolare, l'approccio che il legislatore ha seguito nelle ultime modifiche normative in materia sembra tenere in maggior considerazione le necessità di imprese e lavoratori direttamente coinvolti nei processi formativi. E questo valorizza l'apprendistato, che, va ricordato, rappresenta anche il principale canale d'ingresso nel mondo del lavoro per i giovani.

L'impresa artigiana, molto più delle altre imprese, rappresenta il luogo naturale e ideale nel quale il processo sopra descritto di trasmissione dei saperi trova il suo momento primario di sviluppo e di affermazione. Attraverso l'apprendistato, infatti, il comparto artigiano ha formato milioni di lavoratori che hanno contribuito al decollo di interi sistemi pro-

duttivi, creando valore aggiunto sul territorio e consentendo la nascita di centinaia di migliaia di imprese. L'istituto nel comparto artigiano rappresenta dunque un valore in sé, che, andando spesso oltre il mero impatto occupazionale, assume connotati socio-economici tali da far ritenere lo strumento come uno dei tratti caratterizzanti delle imprese artigiane. Va altresì ricordato sul punto che, proprio in virtù di una valenza comprendente aspetti travalicanti l'occupazione, l'apprendistato ha consentito la formazione e l'impiego di molte persone spesso con situazioni di disagio sociale, garantendo un riconoscimento personale dei soggetti coinvolti nel percorso a causa mista, che, nella maggior parte dei casi, ha prevaricato lo stesso disagio.

Anche per queste motivazioni, vale la pena ribadire che una delle tre tipizzazioni dell'apprendistato prevista dal d.lgs. n. 276/2003, quella del diritto-dovere, merita la piena applicazione e una maggiore promozione; infatti, la garanzia di poter invertire il percorso di fuoriuscita dal sistema formale di istruzione, oltre che essere rassicurante per i singoli giovani coinvolti, è anche la migliore forma di incentivazione dello strumento.

Tutto quanto premesso sulla straordinaria natura dell'apprendistato nell'artigianato deve essere contestualizzato ai nostri giorni, rilevando che l'evoluzione del lavoro e dell'organizzazione di impresa hanno introdotto ulterio-

ri elementi qualificanti delle modalità di apprendimento e di svolgimento delle attività lavorative, quali ad esempio la conoscenza dei diritti-doveri connessi al rapporto di lavoro, oppure degli strumenti e delle tecniche di sicurezza, che ciascun lavoratore deve imprescindibilmente possedere nel suo patrimonio professionale.

Muovendo da queste sintetiche considerazioni, la proposta di seguito riportata intende promuovere e facilitare l'utilizzo dell'apprendistato professionalizzante rivolto alle ipotesi di formazione esclusivamente aziendale, al di fuori quindi dei meccanismi istituzionalizzati previsti dalle Regioni.

A tal proposito, l'apprendimento *on the job* è sostenuto dalla costruzione di un'articolata e qualificata piattaforma di conoscenze trasversali erogate nelle modalità *e-learning*, in grado di completare il novero delle conoscenze essenziali di cui ogni singolo lavoratore deve poter disporre. In tal modo l'utilizzo del terzo canale consentirebbe, da una parte, l'erogazione di nozioni e di conoscenze trasversali uniformi e omogenee valevoli per tutti i lavoratori (di uno specifico settore) e, dall'altra, di trasmettere il saper fare attraverso la strada maestra dell'apprendimento sul campo.

Formazione trasversale

La formazione trasversale è riferita alle tematiche, non diretta-

mente connesse alla specifica attività di lavoro dell'apprendista, ma di carattere generale, quali la sicurezza sul lavoro non specifica (aspetti normativi e tipicità settoriali), la legislazione del lavoro e la disciplina del rapporto di lavoro, aspetti di organizzazione aziendale, con particolare riferimento alle microimprese.

Le competenze trasversali sono quelle che qualunque lavoratore deve possedere, qualunque sia il settore in cui presta la sua opera. Si tratta di una serie di strumenti base per potersi muovere nei contesti lavorativi e per avere una cognizione chiara dei propri diritti e doveri in azienda.

La finalità principale della "formazione trasversale", per i lavoratori assunti con il contratto di apprendistato, è quella di far acquisire conoscenze e competenze di base rispetto a contenuti di tipo orizzontale. Si vogliono quindi fornire alcuni elementi per comprendere meglio le realtà organizzative in cui i lavoratori sono inseriti e coglierne le dinamiche interne ed esterne, comuni ad aziende di comparti merceologici differenti.

Di particolare rilevanza nell'artigianato e nella piccola e media impresa risultano essere tre macroaree formative. L'apprendimento dei contenuti di tali macroaree è necessario all'apprendista sia per instaurare un buon rapporto con il proprio datore di lavoro, ma soprattutto per posizionarsi in maniera corretta nel contesto produttivo di riferimento.

Le tre macroaree sono:

- 1) organizzazione aziendale, ambiente di lavoro e sistema di relazioni interno all'azienda;
- 2) misure di sicurezza individua-

Il coinvolgimento diretto di imprese e lavoratori nei processi formativi valorizza sempre di più l'apprendistato

le e ambientale specifiche del settore e dell'azienda;

3) caratteristiche del processo produttivo, conoscenze e competenze specifiche del ruolo professionale.

Per quanto riguarda la prima area, risulta importante poter sviluppare nell'apprendista la capacità di rapportarsi in modo positivo con i colleghi e con il datore di lavoro, tenendo conto della posizione di lavoro occupata nel contesto aziendale. Si tratta di fornire all'apprendista informazioni di base circa i processi che regolano la comunicazione, illustrandone le principali tecniche. Gli argomenti utili da trattare si riferiscono prevalentemente alle abilità comunicative: dare e ricevere informazioni in forma appropriata a seconda del contenuto e dell'interlocutore, saper ascoltare in forma attiva e reattiva, potenziare la capacità di auto-osservazione e osservazione del comportamento altrui ed essere coscienti delle proprie modalità comunicative.

Per la seconda area la finalità principale è quella di fornire all'apprendista conoscenze e strumenti pratici per sensibilizzare l'apprendista sul problema della sicurezza sui luoghi di lavoro. L'apprendista dovrà prendere coscienza della natura dei rischi di infortunio, delle loro conseguenze e dei comportamenti da adottare per evitarli. Per questo motivo sarà importante analizzare situazioni reali e casi concreti per giungere naturalmente all'illustrazione degli aspetti normativi. Per quanto riguarda la terza area, l'obiettivo formativo è quello di fornire all'apprendista le nozioni e le abilità che lo rendono capace di diagnosticare il contesto di lavoro in cui è inserito, con parti-

colare riferimento ai processi produttivi, alla struttura organizzativa ed all'ambiente esterno. Inoltre, oggetto di questa fase sarà l'apprendimento delle conoscenze e competenze necessarie per ricoprire il ruolo professionale acquisibile al compimento del contratto. Per la costruzione del piano formativo specifico di questa area è possibile riferirsi ai sistemi formali nazionali e regionali di declinazione delle qualifiche professionali.

Training on the job

Per la parte professionalizzante della formazione nell'apprendistato, il *training on the job*, quale modalità di trasferimento dei saperi e delle conoscenze applicabile alle imprese di piccole dimensioni, è riconosciuto valido ai fini dell'assolvimento dell'obbligo formativo previsto dalla legislazione vigente solo in presenza delle seguenti caratteristiche:

- presenza nell'impresa di figure a supporto dell'apprendimento, es.: il "tutor aziendale", in possesso di specifici requisiti formali e a garanzia del successo for-

mativo. Nelle micro e piccole imprese anche l'imprenditore artigiano, potrà svolgere tale compito;

- possesso di specifiche competenze tecnico-professionali, relative agli ambiti oggetto di apprendimento e capacità di trasferimento delle conoscenze;
- formulazione di un idoneo piano formativo individuale o aziendale, che specifichi le caratteristiche e l'articolazione del percorso di apprendimento;
- disponibilità di locali e spazi idonei adeguati alle finalità formative previste nel percorso.

Il *training on the job* potrà essere effettuato anche dall'impresa che svolga interventi formativi avvalendosi anche di specifici contributi, diretti (es.: costruzione del piano formativo dell'apprendista) o indiretti (es.: formazione del tutor aziendale) da parte di strutture formative esterne.

Stefano Di Niola

Coordinatore

Dipartimento Relazioni sindacali
CNA Nazionale

* Il presente articolo è pubblicato anche in *Boll. Adapt*, 15 giugno 2009, n. 17, sezione Interventi.

Diritto delle Relazioni Industriali, n. 4/2008

In tema di apprendistato e per una lettura sistematica della materia sia per quel che attiene la produzione normativa nazionale sia quella regionale sia il ruolo centrale della contrattazione collettiva a seguito della l. n. 133/2008 si segnalano sul numero 4/2008 di *Diritto delle Relazioni Industriali*, sezione Ricerche i contributi di:

- **Domenico Garofalo**, *La riforma degli ammortizzatori sociali: l'ipotesi "neocostituzionalista"*;
- **Daniela Comandé**, *Il diritto del lavoro al "plurale". Regioni e modelli regolativi differenziati dell'apprendistato professionalizzante*;
- **Sandra D'Agostino**, *L'apprendistato di primo livello: problemi e prospettive*;
- **Michele Tiraboschi**, *L'apprendistato professionalizzante e l'apprendistato di alta formazione dopo la legge n. 133 del 2008*.

I profili retributivi dell'apprendistato sono oggetto, nell'Osservatorio di legislazione, prassi amministrativa e contrattazione collettiva del fascicolo n. 1/2009, del contributo di **Francesco Ghera**, *Il trattamento retributivo dell'apprendista dopo la riforma del 2003*.

Le nuove frontiere della formazione e l'apprendimento nei luoghi di lavoro

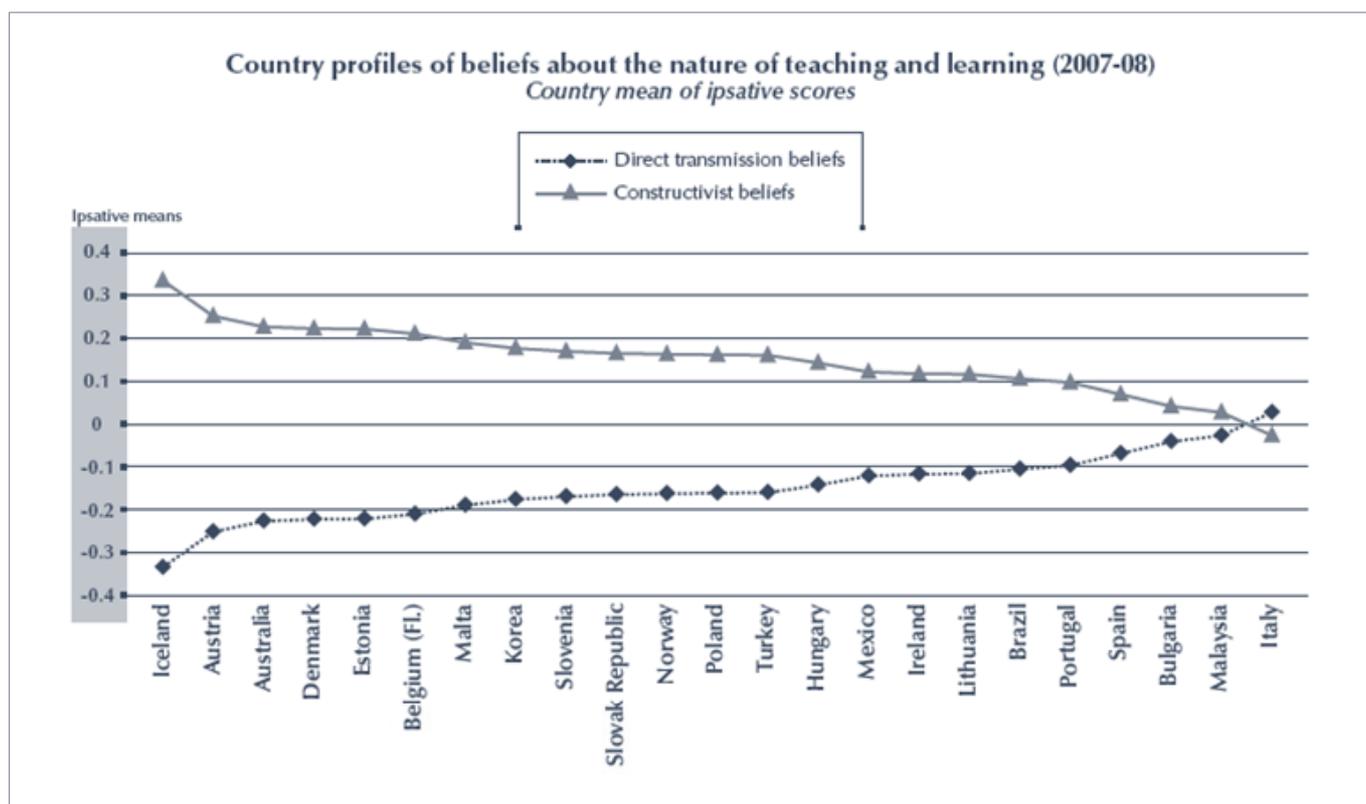
di Lisa Rustico

Il recente Rapporto OECD su insegnamento e apprendimento (*OECD, Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS, 2009*) indica chiaramente come l'Italia sia il Paese che crede di più nell'insegnamento e nella formazione "frontale" tradizionale, piuttosto che nelle modalità costruttiviste tipiche di una concezione ampia e aperta delle modalità di apprendimento.

tanto meno oggetto di studio di pochi specialisti in materia di formazione professionale. Piuttosto, essa riflette un cambiamento del concetto di "formazione" a livello internazionale e comunitario: non si fa "formazione" solamente in aula o nelle istituzioni formative, ma anche in azienda, durante lo svolgimento della prestazione lavorativa, in attività ricreative o in occasioni di vita personale. L'apprendimento on

pio la formazione in apprendistato), che coinvolge gli istituti di istruzione e formazione e mira al conseguimento di titoli di studio e qualifiche professionali. La seconda modalità è l'apprendimento non-formale, che si svolge sia all'interno che all'esterno delle tradizionali sedi formative, non è strutturato in obiettivi formativi e non porta al riconoscimento ufficiale delle competenze acquisite. Infine, l'apprendimento informa-

Grafico – Carattere dell'insegnamento e dell'apprendimento (profili nazionali, 2007-2008)



Fonte: OECD, 2009

Eppure l'idea di apprendimento in azienda, ipotizzata dal recente Libro Bianco sul futuro del modello sociale, non è una frontiera di particolare innovazione, né

the job, realtà sempre più diffusa, è un processo multi-dimensionale, svolto con modalità diverse e complementari: la prima è l'apprendimento formale (ad esem-

le ha luogo nella vita quotidiana e non è necessariamente intenzionale. In un mercato del lavoro che richiede lavoratori sempre più qua-

lificati, certificare le competenze, comunque siano acquisite, diventa una priorità. Nella società della conoscenza, infatti, la non visibilità dei risultati dell'apprendimento può rappresentare un costo, poiché impedisce di identificare e valorizzare – anche in termini di produttività ed efficienza – le competenze acquisite, e di conseguenza ostacola il rafforzamento di quelle già certificate ufficialmente. I benefici della validazione interessano sia le imprese, che il lavoratore e anche le istituzioni formative. La validazione, infatti, permette di identificare più chiaramente domanda e offerta di competenze e professionalità

per una allocazione efficiente delle risorse umane sul mercato del lavoro. La certificazione delle competenze nel rispetto di determinati standard e criteri di qualità può dunque funzionare come strumento per favorire l'occupabilità.

Come indica il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (Cedefop), è quanto mai importante validare l'apprendimento non-formale e informale, al fine di mettere in trasparenza, valutare e certificare le competenze acquisite in modi “non tradizionali”, perché sono queste le meno visibili e riconoscibili. E sono anche quelle che meglio traducono il concetto di *work-based learning*.

Tuttavia, se il principio è quello della “portabilità” delle competenze, sembra che quanto detto finora sia una condizione neces-

saria ma non sufficiente per realizzare tale principio: sembra cioè che alla validazione delle competenze “atipiche” debba precedere, o almeno svilupparsi contestualmente, la certificazione dei risultati dell'apprendimento formale. Infatti, realizzare la validazione dell'apprendimento, in tutte le sue forme, migliora la leggibilità delle competenze, rafforza la loro spendibilità e quindi favorisce l'occupabilità, a tutti

gli stadi della vita. Relativamente alla formazione *on the job*, è auspicabile che siano riconosciute e validate le competenze acquisite innanzi tutto in apprendistato, uno strumento contrattuale per

la formazione che ancora oggi in Italia stenta a decollare.

Nel nostro Paese l'idea di una formazione in assetto produttivo e negli ambienti di lavoro è stata accentuata dalla riforma dell'apprendistato professionalizzante: l'art. 23 del d.l. n. 112/2008 ha introdotto il comma *5-ter* dell'art. 49 del d.lgs. n. 276/2003, creando uno spazio di manovra inedito per la contrattazione collettiva – anche a livello aziendale – nel determinare la definizione stessa di “formazione esclusivamente aziendale”, i suoi contenuti e i relativi profili generali. L'introduzione del comma *5-ter* apre in Italia un nuovo scenario sul concetto di “formazione” (professionale) e il suo rapporto con il mercato del lavoro, stimolando le riflessioni sulla formazione *on the job* o *work-based*.

In Italia, in verità, esiste già uno strumento per la validazione di tutte le competenze, comunque acquisite: il Libretto formativo del cittadino. Introdotto dall'art. 2 del d.lgs. n. 276/2003, il Libretto registra, secondo determinati standard di processo che ne garantiscono la qualità, le competenze acquisite lungo tutto l'arco della vita: in apprendistato o con il contratto di inserimento, durante lo svolgimento della prestazione lavorativa, in attività di formazione continua o di specializzazione, nelle attività personali. Il Libretto è lo strumento principe che il sistema italiano offre per una documentazione leggibile e trasparente delle competenze, le certificazioni e gli stessi dati personali, perché l'individuo possa interagire più agilmente con il mercato del lavoro. Non soltanto all'uscita dei percorsi di istruzione dell'obbligo, ma lungo tutto l'arco della vita.

A oggi, tuttavia, il Libretto formativo del cittadino non ha conosciuto diffusione sul territorio nazionale, se si esclude una fase di sperimentazione lanciata nel 2006 sotto la supervisione dell'Isfol. Se l'Italia non vuole perdere anche questa occasione per allinearsi con le migliori pratiche europee, è opportuno che il Libretto formativo diventi la carta vincente per realizzare la validazione degli apprendimenti, come strumento e servizio per imprese, cittadini, lavoratori e istituzioni formative del nostro Paese.

Lisa Rustico

Assegnista di ricerca
Università degli Studi
di Modena e Reggio Emilia

Il Dossier è realizzato in collaborazione con i soci di Adapt

ABI • ACLI • Ali S.p.A. • Alleanza Lavoro • ANCC-Coop • ANCE • Assaereo • Associazione Industriali della Provincia di Vicenza • Assolavoro • Banca Popolare dell'Emilia Romagna • Barilla G. e R. F.lli S.p.A. • CIA • CISL • CISL FP • CNA • CNA Modena • CNA Pensionati • Comune di Milano • Confapi • Confartigianato • Confcommercio • Confcooperative • Confesercenti • Confindustria • Confindustria Belluno Dolomiti • Confindustria Bergamo • Confsal • Coopfond/Legacoop Nazionale • Cremonini S.p.A. • CSQA Certificazioni S.r.l. • Electrolux Zanussi Italia S.p.A. • Esselunga S.p.A. • Fastweb S.p.A. • Federalberghi • Federdistribuzione • Federmeccanica • Federtrasporto • Fiat S.p.A. • FILCA-CISL • FIPE • Fondazione Studi Consulenti del Lavoro • Fondirigenti • Formedil • Gevi S.p.A. • Gi Group S.p.A. • Gruppo Manutencoop • IKEA Italia Retail S.r.l. • Il Sole 24 Ore S.p.A. • INAIL • INPS • Isfol • Italia Lavoro S.p.A. • MCL • Metis S.p.A. • Micron Technology Inc. • Obiettivo Lavoro S.p.A. • Poste Italiane S.p.A. • Provincia di Verona • Randstad Italia S.p.A. • Telecom Italia S.p.A. • UGL • UIL • Umana S.p.A. • Unindustria Bologna • Unindustria Treviso

Direzione

Michele Tiraboschi

Redazione

Lisa Rustico (Redattore capo), Maddalena Magni (Art director)

Maria Teresa Cortese, Laura Magni

Dossier Adapt – Pubblicazione on-line della Collana Adapt

Approfondimento sui temi delle relazioni industriali e di lavoro – Numero 6 del 24 giugno 2009

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001 – Tribunale di Modena