

# L'alternanza scuola-lavoro nel settore turismo

Perché puntare sulla integrazione  
tra scuola e lavoro



Matteo Monetti

in collaborazione con





L'alternanza scuola-lavoro nel settore turismo.  
Perché puntare sulla integrazione tra scuola e lavoro.

di Matteo Monetti

Alternanza scuola-lavoro nel settore turismo. Perché puntare sulla integrazione tra scuola e lavoro, di Matteo Monetti.

Il volume è stato realizzato in collaborazione con l'Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni Industriali – ADAPT nell'ambito delle iniziative previste dai protocolli d'intesa stipulati da Federalberghi con il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e con la Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri.

Si ringraziano per la collaborazione ai fini dell'indagine e per la disponibilità: Vincenzo Bianconi, Ilaria Bigliuzzi, Carlo Di Paola, Rolando Fioriti, Federico Pieragnoli, Enrico Valentini, Alfredo Zini.

EDIZIONI ISTA

Istituto Internazionale di Studi  
e Documentazione Turistico Alberghiera  
"Giovanni Colombo"  
00187 Roma – Via Toscana 1

Grafica di copertina: Noemi Moauro.

Copyright © 2014 Federalberghi, Format & ADAPT.

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata.

Per legge la fotocopia è lecita solo per uso personale purché non danneggi l'autore. Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è punita con una sanzione penale (art. 171 legge n.633/41).

Chi fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per fotocopiare, chi comunque favorisce questa pratica commette un furto e opera ai danni della cultura.

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

indice

premessa .....	5
1) strategicità del turismo all'interno del concetto di alternanza.....	6
1.1) mercato del lavoro .....	6
1.2) fabbisogni professionali .....	7
1.3) istruzione e formazione nel turismo .....	10
1.4) la metodologia dell'alternanza scuola-lavoro.....	13
1.4.1) il paradigma della separazione .....	13
1.4.2) l'alternanza scuola-lavoro: quadro legislativo.....	15
1.4.3) il metodo dell'alternanza scuola-lavoro .....	17
1.4.4) gli strumenti dell'alternanza: visite aziendali, osservazione attiva, laboratori .....	20
1.4.5) gli strumenti dell'alternanza: tirocini curriculari.....	21
1.4.6) gli strumenti dell'alternanza: apprendistato .....	22
2) coinvolgimento delle parti sociali e iniziative per l'alternanza scuola-lavoro nel turismo.....	27
2.1) bilateralità nel settore turistico. il portale Jobmatch.....	27
2.2) alternanza e ruolo delle parti sociali.....	29
2.3) il "progetto scuola" avviato dal Comitato Nazionale Giovani Albergatori .....	30
2.4) protocollo con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. ....	32
2.5) protocollo con la Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri. ....	33
3) indagine sui percorsi di alternanza scuola-lavoro avviati sul territorio.....	35
3.1) struttura .....	36
3.2) risultati – risposte pervenute .....	38
3.3) risultati – risposte negative.....	39
3.4) risultati – diffusione.....	40
3.4.1) tendenza.....	41
3.4.2) numero istituti scolastici.....	42
3.4.3) numero imprese coinvolte .....	43
3.4.4) numero studenti partecipanti.....	44
3.5) risultati – svolgimento dei percorsi di alternanza .....	44
3.5.1) classe di appartenenza .....	45
3.5.2) strumenti di alternanza.....	45
3.5.3) durata.....	47
3.5.4) prosecuzione della collaborazione .....	49
3.6) risultati – giudizi al termine dei percorsi di alternanza .....	50
3.6.1) interesse delle parti in causa.....	51

3.6.2)	grado di soddisfazione delle imprese .....	52
3.6.3)	livello di soddisfazione: aspetti specifici .....	53
3.6.4)	livello di insoddisfazione: aspetti specifici .....	55
3.7)	osservazioni finali.....	57
4)	buone pratiche realizzate nei territori.....	62
4.1)	alternanza scuola-lavoro a Perugia. il “progetto scuola, noi guardiamo lontano” .....	62
4.1.1)	descrizione del caso .....	62
4.1.2)	i risultati della sperimentazione.....	64
4.2)	l’Ente Bilaterale Turismo Toscana. il software S.Or.Prendo .....	67

## Federalberghi offre ai propri soci

una tutela a 360° che comprende rappresentanza istituzionale, relazioni sindacali, consulenza, informazione, opportunità di business, convenzioni per ottenere sconti e agevolazioni, finanziamenti per la formazione, studi e ricerche, sicurezza sul lavoro, assistenza sanitaria, previdenza complementare ... e tanto altro.

**Hotrec**  
Hospitality Europe

[www.hotrec.org](http://www.hotrec.org)

**ebnt**

ENTE BILATERALE  
NAZIONALE TURISMO

[www.ebnt.it](http://www.ebnt.it)

**CONF  
TURISMO**

[www.confiturismo.it](http://www.confiturismo.it)

**faia  
Flash**

[www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)



[www.turismoditalia.it](http://www.turismoditalia.it)

**ItalyHOTELS**  
HOTEL & RESORTS

[www.italyhotels.it](http://www.italyhotels.it)

**EVI**  
BUONIVACANZE ITALIA

[www.buonivacanze.it](http://www.buonivacanze.it)

**Q**  
OSPITALITÀ ITALIANA

[www.10q.it](http://www.10q.it)

**sta Guest**

[www.fieradirimini.it](http://www.fieradirimini.it)

**BTC**

[www.btc.it](http://www.btc.it)

**100°**

[www.cciitalia.it](http://www.cciitalia.it)

**CST**

[www.cstassis.eu](http://www.cstassis.eu)

**EN  
PLA** Ente Nazionale  
Protezione  
Animali

[www.enpa.it](http://www.enpa.it)

**ADAPT**

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)

**CONOE**

[www.consorzioconoe.it](http://www.consorzioconoe.it)

**for.te.**

[www.fondoforte.it](http://www.fondoforte.it)

**cfmt**  
competence and knowledge community

[www.cfmt.it](http://www.cfmt.it)

**FONDIR**

[www.fondir.it](http://www.fondir.it)

**Università Commerciale  
Luigi Bocconi  
Graduate School**  
MET  
Master in Economia  
del Turismo

[www.unibocconi.it/met](http://www.unibocconi.it/met)

**Universitas  
Mercatorum**

[www.unimercatorum.it](http://www.unimercatorum.it)

**F A S T**  
FONDO ASSISTENZA  
SANITARIA TURISMO

[www.fondofast.it](http://www.fondofast.it)

**QuAS**

[www.quas.it](http://www.quas.it)

**FASDAC**

[www.fasdac.it](http://www.fasdac.it)

**Fon.Te.**

[www.fondofonte.it](http://www.fondofonte.it)



[www.fondomarionegri.it](http://www.fondomarionegri.it)



[www.fondomariopastore.it](http://www.fondomariopastore.it)

**UNITER**

[www.uniter-italia.com](http://www.uniter-italia.com)



**sky**

[www.sky.it](http://www.sky.it)

**SCF**

[www.scfitalia.it](http://www.scfitalia.it)



[www.siae.it](http://www.siae.it)

**UniCredit**

[www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)

**Unilever**

[www.unilever.it](http://www.unilever.it)

**Unogas**  
... la libertà di scegliere

[www.unogas.it](http://www.unogas.it)

**RES**

[www.resabd.com](http://www.resabd.com)

**ZURICH**

[www.zurich.it](http://www.zurich.it)

## Vuoi saperne di più sul sistema Federalberghi?

Rivolgiti con fiducia ad una delle 153 associazioni territoriali e regionali degli albergatori aderenti a Federalberghi.

I recapiti sono disponibili sul sito [www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)





## **premessa**

Il raccordo tra sistema scolastico e mondo lavorativo è una tematica cruciale in termini di vantaggio competitivo.

Infatti l'utilizzo di percorsi di alternanza scuola-lavoro genera benefici per l'impresa, che può formare un giovane secondo le proprie esigenze; per lo studente, che acquisisce esperienza e competenze specifiche per il mercato del lavoro; per la scuola, che ottimizza l'efficienza del percorso formativo; per il sistema territoriale, cui è assicurato un ritorno in termini di professionalità diffusa.

Insomma, una rafforzata integrazione tra studio e lavoro può aiutare ad affrontare gli ostacoli posti dalla crisi economica e dal vischioso mercato del lavoro italiano.

La progettazione di pratiche di alternanza in primo luogo limita il mismatch che vi è tra competenze richieste dalle aziende e abilità possedute dai giovani e di conseguenza favorisce il reperimento di figure professionali adeguate per il fabbisogno delle imprese, aiuta l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, riduce il fenomeno della disoccupazione giovanile.

Nel turismo, anche per via di istituti scolastici che formano figure specifiche per il settore, vi è un ampio ricorso a questa metodologia integrata, tanto che le attività "servizi di alloggio e ristorazione" realizzano il 29,4 per cento delle pratiche attivate sul territorio nazionale.

Per questo motivo l'indagine effettuata da Federalberghi – in collaborazione con ADAPT, l'Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni Industriali – ha lo scopo di descrivere il ruolo strategico che ha il metodo dell'alternanza nel turismo, delineare le caratteristiche di tale metodologia e le iniziative realizzate per la sua diffusione, ma anche diffondere le buone pratiche esistenti a livello locale.

Al fine di comprendere al meglio le peculiarità di questo istituto è stato inoltre realizzato un sondaggio che ha evidenziato come si sviluppa l'alternanza scuola-lavoro nei territori, quali sono i punti di forza, quali le debolezze strutturali.

Infine sono state raccolte testimonianze di associazioni e imprese che hanno nel tempo sperimentato con successo i percorsi di alternanza, in modo da dimostrare i vantaggi che può portare un'integrazione stabile tra sistema scuola e sistema lavoro.

## **1) strategicità del turismo all'interno del concetto di alternanza**

### **1.1) mercato del lavoro**

Il settore turistico-ricettivo si è sempre contraddistinto per essere un sistema articolato e peculiare, anche in virtù di elementi quali la stagionalità, l'eterogeneità degli utenti, la fluttuazione variabile della domanda.

Queste caratteristiche presuppongono condizioni particolari e difficilmente riproducibili in altri contesti; al tempo stesso condizionano il mercato del lavoro, implicando una normativa di riferimento che tenga conto delle esigenze di imprese e lavoratori che operano nel settore.

Il mercato del lavoro turistico, secondo le elaborazioni relative al 2012 sui dati INPS contenute all'interno del Datatur<sup>1</sup>, si compone di circa 176 mila aziende e di circa 998 mila lavoratori dipendenti.

Le caratteristiche più indicative sono: valori occupazionali molto variabili nell'arco dell'anno, prevalenza di operai ed impiegati rispetto a dirigenti e quadri, alto tasso di partecipazione femminile e giovanile nel settore.

All'interno dell'area turismo, i comparti più rappresentativi sono quelli dei pubblici esercizi (che contano il 72,7 per cento dei lavoratori dipendenti e l'81,9 per cento delle aziende) e quello dei servizi ricettivi (23,3 per cento di lavoratori dipendenti e 14,3 per cento di aziende).

Sempre con riferimento al 2012, sul dato totale del turismo i lavoratori appartenenti alla categoria operai sono stati 814.959, mentre gli impiegati sono stati 112.209. Scarsamente diffuse sono le categorie di quadri e dirigenti che possono contare solo su 4.710 e 842 lavoratori.

Rilevante è il tasso di impiego di lavoratrici nel settore turismo, che contano per il 56,3 per cento del totale, che corrisponde a 562.054 donne impiegate a fronte di 435.974 uomini.

Inoltre, come rilevato dal V rapporto dell'osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo<sup>2</sup>, il turismo può contare su una forza lavoro sostanzialmente giovane, infatti gli occupati con meno di 30 anni sono il 38,8 per cento del totale.

---

<sup>1</sup> Datatur. Trend e statistiche sull'economia del turismo. Elaborazione Federalberghi, in collaborazione con EBNT – Ente bilaterale nazionale del turismo e CST – Centro italiano di studi superiori sul turismo e sulla promozione turistica.

<sup>2</sup> Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo, V rapporto (dati relativi al 2012).

Infine vi da rilevare la notevole influenza che svolge la stagionalità all'interno del mercato turistico ed in particolare in quello relativo alle strutture ricettive.

Infatti, se nel settore considerato nel suo insieme il numero medio di dipendenti impiegati nei mesi estivi è del 16 per cento superiore al valore medio annuale, per il comparto alberghiero si registrano picchi del 40 per cento di dipendenti assunti in più rispetto al dato medio, soprattutto a luglio e agosto. Questo dato è controbilanciato da una decrescita rispetto alla media annua del 34,4 per cento nel mese di novembre.

Come dimostrano i dati riportati, vi è un ampio ricorso al contratto subordinato a tempo determinato e, inoltre, l'apprendistato assume una valenza importante soprattutto considerando la possibilità di articolarlo in cicli stagionali.

## 1.2) fabbisogni professionali

Le caratteristiche descritte nel quadro del mercato del lavoro influiscono anche sul personale impiegato, tendenzialmente soggetto a un elevato tasso di ricambio, contraddistinto da qualità come flessibilità e adattabilità, predisposto all'accoglienza e all'ospitalità.

Inoltre, considerando che le professioni nel comparto turismo si sviluppano e si evolvono accompagnate da tratti distintivi quali multidimensionalità dei ruoli e autonomia operativa<sup>3</sup>, è naturale che per svolgere gli impieghi tipici del settore appaiano necessari requisiti quali partecipazione e coinvolgimento attivo nella gestione dell'impresa, ma soprattutto possesso di competenze specifiche ed in continuo aggiornamento.

Al fine di contrastare gli effetti della crisi economica, le imprese turistiche hanno cambiato approccio nella ricerca e selezione dei propri candidati e hanno contestualmente mutato le esigenze relative ai fabbisogni professionali.

I dati utili ad indagare questo aspetto sono forniti dal sistema informativo Excelsior di Unioncamere<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> A. M. Nucara, A. G. Candido, Repertorio dei percorsi formativi per il settore turismo, Milano, Franco Angeli, 2002, p. 17.

<sup>4</sup> Unioncamere – Ministero del lavoro e delle politiche sociali, sistema informativo Excelsior. Dati relativi al 2013.

Complice la congiuntura economica sfavorevole, le imprese turistiche intenzionate ad assumere nel 2013 erano solo il 19,8 per cento, in netto calo rispetto agli anni precedenti. Il dato è leggermente migliore per la categoria "alberghi e servizi turistici", che prevedevano assunzioni nel 25,3 per cento dei casi, soprattutto per motivi legati all'attività stagionali (67,4 per cento dei casi).

I principali fattori per i quali le aziende turistiche non reputavano idoneo procedere con nuove assunzioni sono riconducibili a una domanda in calo o incerta (21,1 per cento delle risposte), ma anche ad una dimensione dell'organico reputata adeguata (65,99 per cento dei casi).

Le richieste di personale da parte delle imprese turistiche si concentrano prevalentemente verso profili dotati di abilità di livello intermedio. Come sottolineato dal sistema Excelsior, queste figure sono in genere impiegati che svolgono professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi, quali addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione, addetti agli sportelli delle agenzie di viaggio, addetti alla contabilità, camerieri, cuochi, baristi, commessi.

Le aziende si rivolgono a questi profili sia per assunzioni non stagionali (nell'84,1 per cento dei casi), sia per assunzioni stagionali a tempo determinato (83,3 per cento dei casi).

Le richieste interessano in minima parte profili altamente qualificati, corrispondenti all'1,9 per cento per attività non stagionali.

Questi dati presuppongono che il bacino principale di utenza possa essere più che altro situato nelle scuole superiori, piuttosto che nel sistema universitario, che prevede, secondo i dati MIUR, trentadue corsi di laurea attivi per la triennale e ventiquattro per la magistrale in tutta Italia.

L'ipotesi è confermata dai dati di Unioncamere, che rilevano come il livello di istruzione principale dei dipendenti del turismo sia quello secondario e post-secondario. Questo livello di studi riguarda il 38,7 per cento e 38,9 per cento delle assunzioni, rispettivamente per attività a carattere non stagionale o stagionale a tempo determinato.

Solamente l'1,6 per cento di laureati svolge attività non stagionali nel turismo (a fronte del 15,9 per cento dell'industria), mentre il dato è dello 0,5 per cento se l'attività è stagionale.

In questo quadro il dato più rilevante è però quello relativo al personale che non possiede alcuna formazione specifica e che ricopre il 43,3 per cento delle assunzioni non stagionali

(contro il 42,2 per cento relativo alle attività stagionali).

L'ultimo tassello importante per l'analisi dei fabbisogni professionali è quello relativo ai motivi delle difficoltà a reperire le figure professionali richieste dal settore.

In particolare con riferimento alle assunzioni a carattere stagionale, tra le principali cause della difficoltà troviamo: basso numero di candidati che esercitano o sono interessati ad esercitare la professione richiesta (26,2 per cento), mancanza di un'adeguata formazione e preparazione (33,9 per cento), mancanza di necessaria esperienza (8,0 per cento, che lievita al 14,6 per cento per le imprese alberghiere).

Alla luce dei dati sul mercato del lavoro e dei fabbisogni professionali, è possibile tracciare un quadro generale nel settore turismo.

Innanzitutto ci troviamo davanti ad un mercato che ha risentito della crisi economica mondiale, ma che nonostante tutto riesce a erogare un servizio di qualità.

Le conseguenze provocate dalla congiuntura economica sfavorevole si sono riverberate all'interno del mercato del lavoro che però ha mostrato una buona capacità di resilienza, infatti dal 2011 al 2012 i dipendenti sono aumentati da 954.850 a 998.027 (+4,5 per cento), mentre le aziende sono cresciute da 170.222 a 176.178 (+3,5 per cento)<sup>5</sup>.

L'offerta di lavoro si orienta prevalentemente verso un personale giovane, appartenente alle qualifiche di operaio o impiegato, con un grado di abilità di livello medio e con un livello di studi secondario di secondo grado. Nonostante si tratti di caratteristiche che da sempre contraddistinguono il personale impiegato nel settore, non sempre queste corrispondono alle esigenze delle imprese.

Infatti a causa di diversi motivi, tra i quali si possono includere la congiuntura economica e l'aumento della concorrenza sia nazionale che internazionale, vi è la crescente necessità di assumere un personale preparato e versatile, in modo da preservare o incrementare la competitività aziendale.

Il personale dovrà possedere un livello avanzato di competenze, così da fornire un apporto sostanziale all'attività e risultare una risorsa per eccellere nel mercato. Ma il dipendente dovrà essere anche duttile e multitasking, in modo da essere partecipe a tutto tondo della vita aziendale, anche sopperendo ad un possibile calo delle assunzioni esterne.

A fronte di richieste di questo tipo, non sempre risulta agevole reperire un personale

---

<sup>5</sup> Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo, V rapporto (dati relativi al 2012).

adeguato.

Il mismatch che viene a crearsi tra domanda e offerta di lavoro si incentra su tre pilastri fondamentali: bassa percentuale di professionisti, scarsa preparazione, mancanza di esperienza.

Da questo contesto, emerge con forza il tema dell'istruzione e della formazione. Infatti le tre problematiche evidenziate vanno lette con riferimento al sistema scolastico, in particolar modo quello che forma figure professionali per il turismo.

### 1.3) istruzione e formazione nel turismo

Le tematiche dell'istruzione e della formazione assumono una rilevanza strategica nel settore turistico, in quanto le condizioni descritte implicano un rapido adeguamento a situazioni nuove e la necessità di svolgere una pluralità di mansioni non strettamente riconducibili ad un'unica figura professionale.

Il settore ha sempre rivolto particolari attenzioni verso questo tema, affrontandolo da diverse angolature. Certamente risulta importante il tema della formazione impartita durante lo svolgimento della prestazione lavorativa, svolta in particolar modo nei periodi di bassa stagione.

Il riferimento è quello della formazione continua, con la quale si fornisce al lavoratore l'opportunità di un aggiornamento delle proprie competenze attraverso percorsi formativi personalizzati. Si diffonde così la cultura della formazione continua lungo tutto l'arco della vita, che in un processo armonico di evoluzione sociale ed economica arricchisce il bagaglio esperienziale e umano dell'individuo<sup>6</sup>. Queste esigenze di formazione continua sono concretizzate nella realtà tramite il supporto di sistemi creati ad hoc dalle parti sociali; a titolo esemplificativo, è di rilievo la realtà di For.Te., il Fondo paritetico per la formazione continua dei dipendenti delle imprese che operano nel terziario<sup>7</sup>.

Vi è da rilevare che la formazione acquisita durante lo svolgimento del lavoro non è altro che la prosecuzione in forme differenti dell'istruzione acquisita tramite le istituzioni

---

<sup>6</sup> S. Scalisi, *Maieutica, formazione e turismo*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 9.

<sup>7</sup> [www.fondoforte.it](http://www.fondoforte.it)

scolastiche e che pertanto si pone come fondamento della formazione continua stessa<sup>8</sup>. Pertanto qualora si voglia affrontare il tema della formazione, è necessario considerare il ruolo centrale dell'istruzione.

Il sistema scolastico italiano prevede specifici indirizzi rivolti a formare figure professionali competenti nel settore turismo. Si tratta di realtà consolidate, con le quali il mondo che gravita attorno alle attività turistiche (imprese, associazioni dei datori e prestatori di lavoro, enti bilaterali, etc.) ha nel tempo sviluppato un rapporto privilegiato. In particolar modo i legami che intercorrono tra imprese operanti nel turismo e istituti scolastici specializzati sono oramai stabili ed in generale la tradizione di formazione/scuola professionale riferibile al settore è risaliente e di primo piano nel contesto nazionale. Si può dire che la professionalità degli operatori e degli addetti del settore ha da sempre rappresentato il cuore dell'offerta turistica italiana, e in quest'ottica l'istruzione tecnica e professionale ha rappresentato e rappresenta un valore irrinunciabile per fornire un vantaggio competitivo all'impresa<sup>9</sup>.

Essenzialmente gli istituti che formano i giovani per le esigenze proprie del turismo sono di carattere tecnico o professionale. Le due tipologie in questione sono state riformate e razionalizzate nel 2010: gli istituti tecnici sono stati ridimensionati da dieci settori e quasi quaranta indirizzi a due settori e undici indirizzi; gli istituti professionali sono passati da cinque settori con ventisette indirizzi a due macro settori con soli sei indirizzi complessivi. Per quanto riguarda gli istituti tecnici i due settori sono quelli "tecnologico" ed "economico", e all'interno di quest'ultimo vi è l'indirizzo "turismo"; gli istituti tecnici per il turismo per l'anno scolastico 2013/2014 sono risultati essere 454<sup>10</sup>, per un totale di 69.082 studenti. Invece gli istituti professionali possono essere riferiti o al settore "servizi" o a quello "industria e artigianato". Nel settore servizi troviamo l'indirizzo "enogastronomia e ospitalità alberghiera" (IPSSEOA), che possono contare su 318 strutture sul territorio nazionale e 179.079 alunni o ancora l'indirizzo "servizi alberghieri e ristorazione" (IPSSAR). In particolare gli istituti professionali riconducibili all'indirizzo generale "servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera" hanno tre articolazioni distinte ossia: "enogastronomia", "servizi di sala e di vendita" e "accoglienza turistica", articolati a partire

---

<sup>8</sup> G. Bertagna, *Apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale – Impianto e significato*, in M. Tiraboschi, *Il testo unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, Milano, Giuffrè Editore, 2011, p. 313.

<sup>9</sup> S. Pierri, *Percorsi formativi in Italia per il settore turismo*, Roma, Edizioni ISTA, 2012, p. 20.

<sup>10</sup> Anagrafe scuole statali, [www.istruzione.it](http://www.istruzione.it).

dal secondo biennio.

Inoltre, il diploma acquisito dal giovane garantisce la possibilità di iscriversi a percorsi di 800/1000 ore per il conseguimento di una specializzazione tecnica o l'iscrizione a percorsi biennali per il conseguimento di un diploma di tecnico superiore presso gli ITS, gli istituti tecnici superiori.

Tra gli obiettivi degli istituti professionali vi è fornire un' "istruzione generale e tecnico-professionale, che consente agli studenti di sviluppare, in una dimensione operativa, i saperi e le competenze necessari per rispondere alle esigenze formative del settore produttivo di riferimento, considerato nella sua dimensione sistemica"<sup>11</sup>.

Si pone pertanto l'accento sulla centralità attribuita alle competenze professionali, funzionali ad un inserimento lavorativo che possa essere quanto più rapido e proficuo possibile.

È proprio in quest'ottica che il ruolo dell'impresa assume una valenza preponderante.

Infatti per raggiungere gli obiettivi di corrispondenza tra esigenze delle imprese e capacità del giovane che si affaccia nel mercato del lavoro, è necessario fornire allo studente un livello adeguato di esperienza pratica, già nel corso degli studi.

È necessario quindi trasporre nel concreto gli elementi di teorici appresi durante le lezioni, testare le proprie abilità sul campo, affrontare le difficoltà che si possono manifestare nel corso di una prestazione lavorativa.

Come argomentato in precedenza, spesso i fabbisogni delle imprese turistiche non trovano corrispondenza nei profili e nelle caratteristiche mostrate dai giovani che desiderano lavorare nel settore. La mancanza di esperienza è indicata come uno dei problemi di maggiore rilievo imputabili al sistema educativo italiano, che appare sempre più inadeguato a formare i giovani al lavoro.

Inoltre i giovani terminano il percorso formativo in età più avanzata rispetto ai propri coetanei europei, ma nonostante questo ritardo giungono impreparati alle responsabilità lavorative, soprattutto a causa della mancanza di pratica nel corso del periodo educativo e di momenti nei quali toccare realmente con mano cosa voglia dire "lavoro".

Per contrastare il problema dello scostamento tra le competenze richieste per il lavoro e

---

<sup>11</sup> Regolamento dell'istruzione professionale.



quelle effettivamente possedute dal giovane, così come della mancanza di esperienza lavorativa, il legislatore italiano ha tentato di riformare il sistema scolastico, tentando di costruire un raccordo stabile con il mercato del lavoro.

#### 1.4) la metodologia dell'alternanza scuola-lavoro

##### 1.4.1) *il paradigma della separazione*

La riforma del sistema educativo italiano operata da Gentile nel 1923 ha strutturato la metodologia di formazione su una divisione tra i saperi teorici e le capacità pratiche; l'imposizione di una tale impostazione ha influenzato nel corso degli anni il concetto di educazione e quindi le politiche in materia.

La riforma in questione ha posto l'accento su un'istruzione elitaria riservata a "quei pochi cui l'ingegno destina di fatto, o il censo e le famiglie pretendono destinare, al culto dei più alti ideali umani". Allo stesso tempo vi è stata la sconfessione degli aspetti tecnico-professionali dell'educazione ed è stato abolito il tirocinio negli istituti magistrali<sup>12</sup>, portando così alla distinzione tra istruzione e pratica.

Tale impostazione ha provocato una profonda frattura all'interno del sistema educativo italiano, venutasi ad ampliare sempre più nel corso degli anni.

Si è imposto il cosiddetto paradigma della separazione<sup>13</sup>, che implica una netta distinzione innanzi tutto tra lo studio e il lavoro e quindi tra scuola e impresa, tra teoria e pratica.

Il sistema scolastico italiano ha negato la capacità formativa dell'impresa, riservandola solo alle istituzioni scolastiche. Infatti l'impresa è stata a lungo considerata come un luogo di mero sfruttamento economico e insitamente inadatto a fornire al giovane elementi utili alla sua crescita umana e professionale. Per questo motivo non è stato concesso di contaminare il percorso formativo dello studente con momenti lavorativi e si è tentato di allontanare quanto più possibile l'ingresso nel mercato del lavoro. Sono stati tenuti distinti la scuola e l'impresa, ma anche le varie fasi della vita<sup>14</sup>, con l'effetto di formare giovani che entrano tardi nel mondo lavorativo e vi giungono senza esperienza e senza le competenze pratiche che le imprese richiedono. Si è venuta così ad ampliare la forbice tra domanda ed offerta di

---

<sup>12</sup> G. Fornero, *Protagonisti e testi della filosofia*, Volume D, Tomo 1, 1999, p. 166.

<sup>13</sup> E. Damiano, *Società e modi dell'educazione*, Vita e pensiero, Milano, 1984, in G. Bertagna, *Fare Laboratorio*, Brescia, La scuola, 2012 p.62.

<sup>14</sup> Distinzione tra età dell'adolescenza ed età adulta, tra tempo per studiare e tempo per lavorare.

lavoro, aggravata sempre più dalla crisi economica mondiale.

Ma il paradigma separatista ha anche creato una frattura tra istituzioni formative e di riflesso tra studenti.

Da una parte sono stati collocati i licei e gli studenti considerati meritevoli di studiare e dall'altra gli istituti tecnici o professionali e i giovani reputati senza voglia di studiare e capacità.

Da un lato i valori umanistici, la teoria, la negazione della componente lavorativa, dall'altro la formazione professionale, la pratica, la manualità.

Un pregiudizio che non ha solo interessato gli istituti e le modalità di istruzione, ma ha anche coinvolto gli studenti, tentando di contrapporre i giovani solo sulla base delle scelte effettuate.

Si è negata la capacità formativa dell'impresa, ma anche la vocazione professionale dei giovani.

Questo pensiero dominante ha generato la convinzione che il lavoro non potesse anche educare e che la scelta di una formazione tecnica o professionale o di lavorare fosse solo il ripiego di studenti svogliati.

Nel tempo questa impostazione ha mostrato i suoi effetti, principalmente attuando un progressivo scollamento tra scuola e lavoro che è sfociato in un sempre più ampio divario tra conoscenze teoriche impartite a lezione e competenze richieste dal mercato del lavoro.

Per contrastare le conseguenze di questo disegno, la formazione tecnico professionale per il settore turismo tentato di potenziare i propri caratteri pratici tramite attività di laboratorio, insegnamento congiunto, alternanza scuola-lavoro, in modo da integrare maggiormente il sistema scolastico con quello lavorativo. Questi elementi, accolti dalla riforma degli istituti scolastici del 2010 anche grazie al contributo del "comitato per la razionalizzazione della formazione turistica e la promozione della cultura dell'ospitalità", acquistano particolare valore proprio a fronte di una domanda di lavoro che sempre più spesso necessita di competenze ed esperienza.

Gli strumenti progettati dal legislatore dagli anni 2000 sono funzionali in primo luogo per il giovane, in quanto forniscono elementi per scoprire un'attività lavorativa, conoscere un ambiente di lavoro, apprendere un mestiere, valutare condizioni di lavoro, praticare una professione, mettersi alla prova, testare le competenze in possesso e acquisirne di nuove.

Ma allo stesso tempo sono funzionali anche per l'impresa che può assumersi la responsabilità di formare un giovane e trarne vantaggio competitivo nel futuro.

#### *1.4.2) l'alternanza scuola-lavoro: quadro legislativo*

Con queste finalità il legislatore italiano ha progettato la modalità di realizzazione del percorso formativo denominata "alternanza scuola-lavoro".

Si tratta di una metodologia didattica disciplinata dal decreto legislativo 15 aprile 2005, n.77, in attuazione delle delega contenuta nell'articolo 4 della legge 28 marzo 2003, n. 53, che ha come finalità fornire agli studenti l' "acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro" tramite una stretta collaborazione tra istituzione scolastica e impresa.

Sempre all'articolo 1 viene chiarito che è possibile realizzare percorsi in alternanza per i corsi del secondo ciclo sia all'interno del sistema licei, che nell'ambito del sistema di istruzione e formazione professionale<sup>15</sup>. Questa modalità di realizzazione del percorso formativo è destinata agli studenti che abbiano compiuto il quindicesimo anno di età.

L'articolo 2 del decreto legislativo n. 77 del 2005, nel specificare le finalità di questa metodologia di istruzione, enuncia riferimenti molto importanti tesi a delegittimare alcuni principi del paradigma che tende alla separazione di studio e lavoro e tra diversi istituti scolastici.

Infatti si precisa che le modalità di apprendimento standard e quelle che integrano formazione in aula ed esperienza pratica sono equivalenti sotto il profilo culturale ed educativo, ma anche che la normativa persegue l'intento di valorizzare le vocazioni personali, di collegare organicamente scuola e lavoro, di correlare offerta formativa e sviluppo culturale, sociale, economico del territorio.

La pratica e le esperienze di lavoro sono consentite sia nei licei che negli istituti tecnici o professionali e non sono più ostracizzate, ma anzi valorizzate al fine di accrescere il profilo educativo, culturale e professionale dei corsi di studio.

Inoltre si tenta per la prima volta di riconoscere la capacità formativa dell'impresa, non più considerata come luogo di sfruttamento ma bensì come istituzione degna di poter contribuire alla maturazione dei giovani, fornendo loro esperienza e nuove competenze.

Vi è il tentativo di eliminare gradualmente quella separazione che è venuta a crearsi tra

---

<sup>15</sup> Anche i regolamenti per il riordino dei licei, degli istituti tecnici, degli istituti professionali (rispettivamente decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 89, 88, 87) specificano che l'alternanza scuola-lavoro è una delle metodologie attraverso le quali realizzare i percorsi formativi.

lavori intellettuali e professioni manuali, tra prestatore e datore di lavoro, tra licei ed istituti professionali, tra adolescenza ed età adulta, tra scuola ed impresa, tra teoria e pratica, tra formazione e lavoro.

All'articolo 4, il decreto legislativo n. 77 del 2005 specifica le modalità di organizzazione dei percorsi in alternanza. Infatti viene evidenziata la possibilità di gestire in maniera flessibile il calendario delle lezioni, in modo da prevedere periodi in formazione in aula e periodi di apprendimento mediante esperienze di lavoro, che sono a pieno titolo parte integrante del percorso formativo.

Inoltre la formazione presso l'impresa deve caratterizzarsi secondo i criteri di gradualità e progressività ed è adeguata rispetto gli obiettivi formativi dei diversi percorsi, nonché rispetto le capacità e gli interessi degli studenti. I momenti apprendimento mediante esperienze lavorative possono altresì essere svolti in periodi diversi da quelli fissati dal calendario delle lezioni, presupponendo flessibilità e adattabilità nella gestione dello stesso.

La tematica cruciale della funzione tutoriale è affrontata all'articolo 5 del decreto n. 77 del 2005

Si distingue la figura del tutor didattico, al quale sono attribuite le funzioni di guida ed assistenza e quella del tutor aziendale, il quale dovrà favorire l'inserimento dello studente nell'impresa e assisterlo nel percorso; tali soggetti sono funzionali ai fini di assicurare il corretto svolgimento dell'esperienza.

Il tutor interno e quello esterno dovranno operare in stretta collaborazione e instaurare un dialogo trasparente proattivo, in modo da garantire il miglior inserimento possibile dello studente nel contesto lavorativo.

Centrale è anche il ruolo della valutazione e certificazione delle competenze acquisite dallo studente, regolate dall'articolo 6 del decreto legislativo in parola. Si prevede che la verifica e la valutazione conseguente siano effettuate dall'istituzione scolastica sulla base delle indicazioni dell'impresa; inoltre la certificazione delle competenze acquisite consente l'acquisizione di crediti formativi.

Nel corso degli anni, svariate normative sono intervenute per potenziare il raccordo tra studio e lavoro modificando ed integrando la metodologia dell'alternanza scuola-lavoro.

Alcune modeste, ma significative novità sono state apportate dal decreto legge 12 settembre

2013, n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 8 novembre 2013, n. 128.

L'articolo 5, comma 4-ter del decreto in questione prescrive che sia approvato un regolamento, proposto dal Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca che possa implementare il "sistema di alternanza, delle attività di stage, di tirocinio e di didattica in laboratorio".

Il regolamento definirà i diritti e doveri degli studenti "in alternanza" dell'ultimo biennio della scuola secondaria di secondo grado e ridefinirà le modalità di applicazione delle normative di sicurezza contenute nel decreto legislativo n. 81 del 2005. Vi è da notare che l'esplicito riferimento all' "ultimo biennio", limitazione non contenuta nella legge delega n. 53 del 2005, potrebbe avere comportare un notevole irrigidimento nell'attivazione delle pratiche di alternanza<sup>16</sup>.

Inoltre il decreto n. 104 prevede un'altra interessante novità contenuta all'articolo 8 bis, integrato dall' articolo 2 del decreto legge 20 marzo 2014, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 16 maggio 2014, n. 78.

In particolare viene previsto l'avvio di un programma sperimentale per lo svolgimento di periodi di formazione in azienda per gli studenti degli ultimi due anni delle scuole secondarie di secondo, definito da un decreto del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro del lavoro e della previdenza sociale e con il Ministro dell'economia e delle finanze.

La formazione in azienda sarà tramite apprendistato di terzo livello, eventualmente stipulato in deroga ai limiti di età stabiliti dall'articolo 5 del decreto legislativo 14 settembre 2011, n. 167.

Viene così a svilupparsi un progetto sperimentale che può finalmente potenziare il raccordo scuola-lavoro, diffondendo l'idea che l'apprendimento possa essere realizzato anche nei luoghi di lavoro<sup>17</sup>.

#### *1.4.3) il metodo dell'alternanza scuola-lavoro*

Le disposizioni legislative, sebbene importanti per tracciare la via, non possono bastare affinché l'alternanza scuola-lavoro diventi la metodologia di apprendimento privilegiata per i percorsi scolastici degli studenti.

Infatti è necessario diffondere, praticare continuamente, sperimentare l'alternanza con

---

<sup>16</sup> E. Massagli, Una prima medicina, ma può avere effetti indesiderati, in bollettino ADAPT 21 novembre 2013.

<sup>17</sup> E. Massagli, Apprendisti tra i banchi di scuola, in bollettino ADAPT 06 giugno 2014.

costanza e in maniera incrementale, in modo tale che l'integrazione tra studio e lavoro diventi a tutti gli effetti un metodo.

Se non si lascia l'alternanza scuola-lavoro ad azione isolate e sporadiche, ma se si consente un coordinamento a lungo termine, vi è la possibilità di creare un sistema sinergico, che può portare benefici a tutte le parti in causa.

Infatti la realtà scolastica e quella imprenditoriale inizieranno a conoscersi reciprocamente e a capire quali sono le esigenze della controparte. In questo modo, una volta conosciute le necessità delle imprese, gli istituti potranno calibrare i percorsi effettivi di formazione, ma anche aziende potranno avvicinarsi alle richieste manifestate dalle scuole.

I due sistemi, spesso autoreferenziali, di scuola e lavoro potranno intersecare i propri bisogni e forniranno ai giovani percorsi caratterizzati sia da una componente teorica, che da una parte maggiormente pratica ed operativa.

Si realizza così una collaborazione tra scuole e imprese nella costruzione, attuazione, valutazione di un percorso di apprendimento, all'interno del quale i soggetti in causa devono mutualmente adattarsi alla controparte per consentire una buona riuscita del percorso.

Questa adattabilità può coinvolgere numerosi aspetti, dalla gestione dell'orario, alla modifica dei piani formativi. Infatti se l'impresa dovrà naturalmente gestire con serietà il rapporto garantendo correttezza e genuinità degli intenti, anche la scuola dovrà contribuire, ad esempio organizzando in modo flessibile il calendario delle lezioni e impartendo agli studenti le nozioni e le competenze segnalate dall'impresa e considerate necessarie per la migliore integrazione nel contesto lavorativo.

L'obiettivo è quello di garantire un piano di studio personalizzato per ogni studente, in modo che questi possa apprendere a scuola le nozioni che l'impresa stessa richiede, ma che sono anche le più adatte rispetto alla propria personalità e alle proprie vocazioni.

L'impresa può trarre numerosi benefici da questo processo.

Vi è da rilevare che con il passare del tempo, molte conoscenze e competenze, se non trasmesse e condivise, vengono perdute. Il rischio è sicuramente elevato, soprattutto considerando il tessuto imprenditoriale italiano caratterizzato da piccole e medie imprese, spesso a conduzione familiare, che faticano a continuare la propria attività qualora non vi sia un adeguato ricambio generazionale.

Se non trasmesso, il rischio che corrono queste imprese è che il patrimonio che possiedono di abilità e competenze venga lentamente dissipato.

Di fronte a questo rischio, un'impresa che si assume la responsabilità formativa di un giovane tramite il metodo dell'alternanza, opera un investimento sul futuro della propria azienda.

È chiaro che un investimento di questo tipo, basato sullo sviluppo del capitale umano, risulta un percorso tarato sul lungo termine, ma i benefici che potrà portare sono considerevoli.

L'impresa, mettendosi a disposizione per accogliere uno studente, condividendo con lui il proprio know how, trasmettendo i saperi che solo sul posto di lavoro si possono apprendere, si pone nella condizione di modellare professionalmente e culturalmente un giovane, ponendo le basi per la prosecuzione negli anni della propria attività.

Inoltre lo studente in questione non solo apprenderà l'expertise della professione, ma potrà anche acquisire le conoscenze impartite dai docenti scolastici, secondo le indicazioni dall'impresa.

L'azienda ha quindi la possibilità di crescere un giovane secondo quelle che sono le proprie esigenze, traendo considerevoli vantaggi da questa esperienza, ma anche fornendo al soggetto in questione un'opportunità e la possibilità di una crescita professionale.

Ma in benefici di questo percorso non si limitano solamente ad educare un giovane competente per una determinata figura professionale necessaria per l'azienda.

L'utilità che riveste la realizzazione dei percorsi in alternanza si estende in generale a tutto il territorio nel quale hanno sede impresa e istituzione scolastica.

Infatti, se vengono costruite stabili e robuste alleanze tra scuola e lavoro vi è la possibilità di creare luoghi nei quali diverse sinergie possono convergere ai fini di incrementare lo sviluppo di tutto un territorio. L'idea è quella dei cosiddetti cluster, realtà nelle quali istituzioni formative, imprese e reti di impresa, amministrazioni pubbliche collaborano proficuamente al fine di sviluppare le competenze e l'economia di un settore e di un determinato luogo.

La scuola e l'università sarebbero il primo anello della filiera economica del territorio e coopererebbero con le altre realtà locali al fine di creare quel valore condiviso a favore di tutta la comunità appartenente al cluster<sup>18</sup>.

La realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro è particolarmente importante in un settore come quello turistico. Infatti secondo i dati INDIRE 2013, in Italia vengono attivate pratiche di alternanza in 77.991 strutture ospitanti di cui 45.365 (58,2 per cento del totale) è rappresentato da imprese. Tra queste solo le attività di servizi di alloggio e ristorazione

---

<sup>18</sup> M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, del gennaio 2011.

rappresentano ben il 29,4 per cento del totale.

Questo dato, unito alla presenza di istituti scolastici che formano figure professionali per il turismo e ai fabbisogni formativi segnalate dalle imprese del settore, mostrano il peso che riveste l'alternanza scuola-lavoro nel comparto turistico.

Questa metodologia didattica è molto diffusa, soprattutto nella comparazione con altri settori, ma soprattutto permette di colmare il gap che esiste tra competenze possedute dai ragazzi e richieste delle aziende e contribuisce a riequilibrare lo scostamento tra domanda ed offerta di lavoro.

Tale processo integrato consente di valorizzare le vocazioni e le competenze organizzative e manageriali (ossia le competenze trasversali, relazionali e comunicative, il metodo del problem solving, il lavoro di gruppo, etc.)<sup>19</sup> e può essere realizzato nel concreto tramite molteplici strumenti.

Infatti l'approccio con la realtà lavorativa durante il periodo di studio può avvenire attraverso numerosi strumenti che variano dalla didattica laboratoriale alle visite aziendali, dal tirocinio all'apprendistato.

#### *1.4.4) gli strumenti dell'alternanza: visite aziendali, osservazione attiva, laboratori*

Secondo quanto stabilito dalla legge, i percorsi di alternanza scuola-lavoro possono essere attivati a partire dal quindicesimo anno di età dello studente. In particolare la disposizione riguarda le modalità di inserimento dell'apprendistato e del tirocinio formativo. Questo non toglie che vi siano anche ulteriori modalità di familiarizzazione con il mondo del lavoro, realizzabili anche prima dei quindici anni. Si tratta di attività complementari rispetto un tirocinio o un contratto di apprendistato, ma che possono comunque risultare utili per orientare le scelte dello studente, fornire una conoscenza preliminare dell'ambiente lavorativo, abituare i giovani alla pratica.

In particolare lo studente può partecipare a visite guidate all'interno dell'impresa, può effettuare un'osservazione dell'attività lavorativa, può sperimentare alcune abilità all'interno di laboratori, può seguire lezioni impartite da imprenditori.

Questi strumenti, che rivestono un ruolo complementare rispetto all'attività vera e propria di inserimento, sono utili per iniziare a prendere confidenza con il mondo lavorativo, suscitando interesse verso l'impresa, verso un mestiere, verso una professione.

Inoltre grazie a momenti laboratoriali, lo studente potrà fare pratica e iniziare ad avere

---

<sup>19</sup> Sacconi, Reboani, Tiraboschi, *La società attiva. Manifesto per le nuove sicurezze*, Venezia, Marsilio, 2004, p. 95.



dimestichezza con alcune delle mansioni che svolgerà nel futuro.

#### *1.4.5) gli strumenti dell'alternanza: tirocini curricolari*

Uno degli strumenti più utilizzati per la realizzazione di pratiche di alternanza sono i tirocini curricolari, che trovano la propria regolamentazione nel decreto del Ministero del lavoro 25 marzo 1998, n. 142, di attuazione dell'art. n. 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196, ma non dispongono di una normativa organica<sup>20</sup>.

Come specificato dalla circolare del Ministero del lavoro n. 24 del 2011, si tratta di tirocini formativi e di orientamento "inclusi nei piani di studio delle università e degli istituti scolastici sulla base di norme regolamentari ovvero altre esperienze previste all'interno di un percorso formale di istruzione o di formazione, la cui finalità non sia direttamente quella di favorire l'inserimento lavorativo, bensì quella di affinare il processo di apprendimento e di formazione con una modalità di cosiddetta alternanza".

Inoltre, come specificato dalla direttiva del MIUR 16 gennaio 2012 n. 4 in materia di linee guida per i percorsi degli istituti tecnici, lo stage è attivato sulla base di una convenzione tra istituzione scolastica ed impresa, è svolto all'interno di una realtà lavorativa e ha come scopo la verifica, l'integrazione, la rielaborazione di quanto appreso in aula e laboratorio. Inoltre i tirocini hanno funzione di agevolare le scelte formative e professionali degli studenti, attraverso un apprendimento fondato sull'esperienza in ambienti di lavoro esterni alla scuola e in contesti selezionati secondo le caratteristiche dei vari indirizzi di studio.

Gli stage descritti sono differenti dai tirocini extracurricolari formativi e di orientamento, che dispongono di una normativa specifica e non possono essere considerati degli strumenti volti a realizzare pratiche di alternanza scuola-lavoro.

Questa tipologia di tirocini è stata recentemente oggetto di riforma. Infatti la legge 28 giugno 2012 n. 92 ha disposto che la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano definisse un quadro nazionale sui tirocini formativi e di orientamento. Nel gennaio 2013 la Conferenza ha raggiunto un accordo per la definizione di Linee-guida in materia di tirocini, le quali sono state recepite da parte di tutte regioni e province autonome nei rispettivi ordinamenti.

I tirocini in questione, a differenza di quelli curricolari, non sono inseriti in un percorsi di

---

<sup>20</sup> A. Guglielmo, Tirocini curricolari: la regola, non una straordinaria opportunità, in IPSOA Quotidiano del 13 giugno 2014.

studio ma sono rivolti a soggetti che hanno conseguito un titolo di studio da meno di 12 mesi. Inoltre per questa tipologia di stage vi sono diversi soggetti promotori con i quali stipulare la convenzione di tirocinio, vi è un'indennità di partecipazione minima per il tirocinante e vi sono limitazioni numeriche per l'attivazione di stage in relazione al numero di dipendenti assunti a tempo indeterminato<sup>21</sup>.

#### *1.4.6) gli strumenti dell'alternanza: apprendistato*

Tuttavia lo strumento più adatto ad inserire professionalmente un giovane all'interno di un contesto lavorativo non è il tirocinio nelle sue diverse sfaccettature, ma l'apprendistato.

Questo è regolato dal decreto legislativo 14 settembre 2011, n. 167. Il decreto n. 167 è il testo unico sull'apprendistato, nato per risolvere alcune delle criticità emerse nell'applicazione della legge Biagi e destinato, nelle intenzioni del legislatore, a produrre un quadro organico della materia, fornendo agli operatori certezza del diritto ed una normativa snella, comprensibile e stabile. Nonostante le intenzioni, anche il testo unico ha subito svariate modifiche nel corso degli ultimi anni, da ultimo ad opera del cosiddetto jobsact<sup>22</sup>.

L'apprendistato ha sicuramente la capacità di essere uno strumento utile per contrastare vari problemi del mercato del lavoro, dalla disoccupazione giovanile alle scarse competenze di chi si affaccia al mondo lavorativo<sup>23</sup>.

Nonostante ciò la diffusione dell'istituto è piuttosto bassa sul territorio nazionale e a questa tendenza si affianca anche una diminuzione progressiva per quanto riguarda il numero di apprendisti. Infatti come rilevato dal monitoraggio effettuato da Ministero del lavoro e delle politiche sociali, ISFOL, INPS sull'apprendistato<sup>24</sup>, il numero medio di rapporti di lavoro in apprendistato è passato da 528.183 unità totali rilevate nel 2010 a 492.490 nel 2011, per calare ulteriormente a 469.855 nel 2012.

La tendenza è migliore per quanto riguarda l'attività economica "alberghi e ristoranti" che ha visto diminuire gli apprendisti da 54.597 a 54.086 nel 2011, aumentati però nel 2012 a

---

<sup>21</sup> Per un approfondimento: "La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero", a cura di Giuseppe Bertagna, Umberto Buratti, Francesca Fazio e Michele Tiraboschi; "I tirocini formativi nel settore turismo. Manuale operativo per l'organizzazione e la gestione dei tirocini" a cura di Matteo Monetti.

<sup>22</sup> Decreto legge 20 marzo 2014, n. 34, convertito, con modificazioni dalla legge 16 maggio 2014, n. 78.

<sup>23</sup> R. I. Lerman, Skill development in middle level occupations: the role of apprenticeship training, in IZA Policy Paper numero. 61/2013.

<sup>24</sup> Monitoraggio sull'apprendistato, XIV rapporto, dicembre 2013. Ministero del lavoro e delle politiche sociali, ISFOL, INPS.

56.240 unità. In generale nel settore turismo nella sua totalità la percentuale di apprendisti rispetto al 2011 è in aumento del 2,8 per cento<sup>25</sup>.

Questi numeri sono però da considerare in relazione al fatto che il numero di apprendisti nel comparto considerato si attestava su circa 80.000 unità nel 2005.

I dati, bassi e in generale diminuzione, mostrano tutte le difficoltà che incontra questa modalità di inserimento nel diffondersi. Tali dati, se da una parte sono conseguenza degli oneri burocratici ancora elevati da sostenere o ad un utilizzo non corretto, dall'altro lato non possono che essere imputabili a pregiudizi che ancora vi sono nei confronti dell'apprendistato. Infatti, questo contratto è considerato per lo più uno strumento per contenere il costo del lavoro da parte dell'impresa e viene sottovalutata la sua funzione di sviluppo personale e professionale.

In definitiva l'apprendistato si configura come uno strumento dotato di elevato potenziale, ma che ancora non è a tutti gli effetti il "ponte stabile tra formazione ed impresa" auspicato dall'ISFOL nel 2003<sup>26</sup> a pochi mesi dall'approvazione del decreto legislativo n. 276.

L'apprendistato, a differenza del tirocinio, è un vero e proprio contratto di lavoro, deputato ad essere il principale canale di ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.

Si configura come contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, incentrato sull'apprendimento, sulle competenze e volto all'allineamento tra domanda ed offerta di lavoro.

La disciplina generale di questo contratto è contenuta nell'articolo 2 del decreto legislativo n. 167 del 2011. Si prevede: la stipula di un piano formativo individuale, il divieto di retribuzione a cottimo, la presenza di un tutor aziendale responsabile del percorso, la possibilità di utilizzo dei fondi paritetici interprofessionali per finanziare la formazione, l'attestazione della stessa, la presenza di clausole di stabilizzazione, il principio del sotto inquadramento e della gradualità<sup>27</sup> retributiva.

Proprio questo ultimo principio si traduce nello scambio ideale che avviene tra apprendista e impresa, che sottende l'accettazione di una retribuzione minore in cambio di una

---

<sup>25</sup> Datatur. Trend e statistiche sull'economia del turismo. Elaborazione Federalberghi, in collaborazione con EBNT – Ente bilaterale nazionale del turismo e CST – Centro italiano di studi superiori sul turismo e sulla promozione turistica.

<sup>26</sup> ISFOL, Un ponte tra formazione e impresa, rapporto apprendistato 2003, Milano, Franco Angeli, 2003, p. 14.

<sup>27</sup> Il legislatore consente, alternativamente, anche la possibilità di applicare l'istituto della gradualità retributiva ex articolo 13, comma 1, della legge n. 25 del 1955. Vedi: circolare 10 novembre 2008, n. 27 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e articolo 2, comma 155, della legge n. 191 del 2009.

formazione che serve al giovane per imparare un mestiere e verificare le abilità apprese nell'arco delle precedenti esperienze.

Il testo unico specifica che l'apprendistato si suddivide in tre tipologie che rispondono ad esigenze diverse, ossia: apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere, apprendistato di alta formazione e ricerca.

Sebbene non sia uno strumento di alternanza, la tipologia più diffusa è sicuramente quella di secondo livello (professionalizzante), largamente utilizzata anche nel settore turismo che lo permette anche in riferimento ai cicli stagionali.

L'apprendistato in cicli stagionali è espressamente previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti da aziende del settore turismo del 20 febbraio 2010 e rinnovato in data 18 gennaio 2014, sottoscritto da Federalberghi e Faita – Federcamping e Filcams, Fisascat, Uiltucs.

Questa modalità, inizialmente prevista solo con riferimento per la tipologia "professionalizzante", è ora esteso anche all'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale in virtù di una disposizione contenuta all'interno del jobsact<sup>28</sup>.

Si prevede che i CCNL possano prevedere specifiche modalità di utilizzo del contratto di apprendistato in questione, anche a tempo determinato, per lo svolgimento di attività stagionali, con riferimento alle regioni e province autonome di Trento e di Bolzano che abbiano definito un sistema di alternanza scuola-lavoro.

Tale disposizione è stata prontamente recepita dalle parti sociali con l'accordo raggiunto in data 16 giugno 2014 tra Federalberghi, Faita, Filcams, Fisascat, Uiltucs.

La possibilità concessa dal legislatore è molto importante nel settore turismo al fine di implementare le pratiche di alternanza scuola-lavoro, che vede nell'apprendistato di primo livello uno degli strumenti più idonei per l'implementazione di questa modalità didattica.

Infatti questa tipologia contrattuale innanzi tutto ha anche la finalità di provvedere all'assolvimento dell'obbligo di istruzione e conseguire una qualifica o diploma professionale e pertanto è rivolto ai giovani compresi nella fascia di età tra quindici e venticinque anni.

Ha una durata pari a tre anni ovvero quattro nel caso di diploma quadriennale regionale e

---

<sup>28</sup> Articolo 2, comma 1, del decreto legge 20 marzo 2014, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 16 maggio 2014, n. 78.

la regolamentazione dei profili formativi è rimessa alle regioni e alle province, previo accordo in Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e di Bolzano. Ampio spazio viene fornito alla contrattazione collettiva, come nel caso già ricordato dei cicli stagionali, o delle modalità di erogazione della formazione aziendale.

La terza modalità di apprendistato è quella denominata di alta formazione e ricerca.

Questo tipo di contratto è volto al conseguimento di un diploma di istruzione secondaria superiore, di titoli di studio universitari e della alta formazione (compresi i dottorati di ricerca, per la specializzazione tecnica superiore e il praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche) ed è rivolto ai soggetti di età compresa tra i diciotto anni e i ventinove anni.

Sebbene la regolamentazione e la durata siano rimesse alle regioni in accordo con le associazioni territoriali dei datori e prestatori di lavoro, le università, gli istituti tecnici e professionali e altre istituzioni formative o di ricerca, in assenza di regolamentazioni regionali, l'attivazione dell'apprendistato in questione è rimessa ad apposite convenzioni stipulate dai singoli datori di lavoro o dalle loro associazioni direttamente con le università, gli istituti tecnici e professionali e le istituzioni formative o di ricerca.

Recentemente sono intervenute novità significative riguardanti la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro attraverso questa tipologia di apprendistato.

Infatti in data 05 giugno 2014 è stato sottoscritto il decreto interministeriale che rende operativo il programma sperimentale definito ai sensi dell'art. 8 bis del decreto-legge 12 settembre 2013, n.104, convertito con modificazioni dalla legge 08 novembre 2013, n. 128. Il programma di sperimentazione prevede lo svolgimento – tramite apprendistato di terzo livello – di periodi di formazione in azienda per gli studenti degli ultimi due anni delle scuole secondarie di secondo grado per il triennio 2014-2016.

Tale sperimentazione è realizzata tramite l'apprendistato di alta formazione e di ricerca per il conseguimento di un diploma di istruzione secondaria superiore e può essere anche stipulato in deroga ai limiti di età previsti dall' art. 5 del decreto legislativo n. 167 del 2011.

La tipologia di apprendistato in questione è stata dotata di una struttura flessibile, che può essere adattata dall'intesa tra istituzione scolastica e impresa.

Si prevede che i percorsi corrispondano al 35 per cento dell'orario annuale delle lezioni e che il calendario delle attività sia definito anche in relazione al piano annuale definito dalla scuola. Ad esempio questo consentirà per gli istituti tecnici e professionali di poter usufruire di un massimo di 369 ore su 1.056, dotando le imprese e le istituzioni scolastiche di ampi spazi di autonomia e flessibilità.

Inoltre il periodo di apprendistato concorrerà alla determinazione del credito formativo ai fini dell'ammissione agli esami conclusivi del corso di studi.

Le imprese interessate potranno essere ammesse al programma sperimentale qualora soddisfino determinati requisiti<sup>29</sup> e dovranno stipulare con il Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca, con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e con la regione di riferimento un protocollo di intesa che definisce: gli indirizzi di studio a cui è interessata l'impresa; l'area territoriale; le istituzioni scolastiche (o i criteri per l'individuazione delle stesse); il numero di studenti coinvolti e i criteri per la loro individuazione; il numero minimo di ore da svolgere sul posto di lavoro; le responsabilità di scuola e impresa; le modalità di monitoraggio e i criteri di verifica.

Solo dopo la stipula del protocollo si potrà procedere con la convenzione con l'istituzione formativa.

Si tratta sicuramente di un processo molto articolato e di non facile realizzazione per via dei numerosi passaggi da svolgere con diversi soggetti in causa. Nonostante ciò è un intervento di prospettiva che mostra delle finalità molto interessanti, soprattutto per quanto riguarda la gestione flessibile degli orari. Al fine di rendere efficace il programma sarà necessario uno sforzo comune da parte di tutti i soggetti in causa e solo al termine della sperimentazione si potranno fare valutazioni basate sui risultati conseguiti.

---

<sup>29</sup> I requisiti richiesti sono: capacità di accogliere gli studenti apprendisti; esperienza nella formazione di apprendisti; capacità formativa; capacità occupazionale (nel rispetto dei vincoli numerici in materia di apprendistato); requisiti di osservanza delle norme in materia di sicurezza.

## **2) coinvolgimento delle parti sociali e iniziative per l'alternanza scuola-lavoro nel turismo**

### **2.1) bilateralità nel settore turistico. il portale Jobmatch**

Il settore turismo è da sempre stato caratterizzato da un elevato grado di coinvolgimento delle parti sociali.

Ne è una prova l'ampio ricorso alla bilateralità<sup>30</sup>, che rappresenta uno "strumento di attuazione della flexsecurity in una dimensione di welfare contrattuale ed aziendale"<sup>31</sup>. Infatti è una misura che concilia le esigenze degli imprenditori del settore (tipicamente piccole e medie imprese) e le necessità di protezione sociale dei lavoratori.

Proprio in quest'ottica sono stati creati fondi per l'assistenza sanitaria integrativa (FAST e QUAS), per la previdenza complementare (FON.TE.), per la formazione continua (FOR.TE.).

In particolare, l'Ente Bilaterale Nazionale Turismo svolge un ruolo centrale nell'opera di contrasto all'espansione della disoccupazione giovanile e di sostegno all'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

In quest'ottica, il portale Jobmatch è lo strumento creato dall' EBNT con lo scopo di collegare giovani in cerca di lavoro e imprese, favorendo i primi nella ricerca di una occupazione e i secondi nell'opera di recruitment.

Questo sistema permette il contatto tra un elevato numero di imprese e di lavoratori e amplia così le possibilità di scelta, favorendo la quantità e la qualità del match tra domanda e offerta di lavoro; consente la diffusione ad una vasta platea delle caratteristiche di lavoratori o imprese; agevola la mobilità territoriale<sup>32</sup>.

Jobmatch.it è un portale all'interno del quale l'azienda turistica può pubblicare un'offerta lavorativa, ricercare tra i curricula inseriti, verificare le competenze in possesso dei candidati, reperire personale competente limitando i costi.

Allo stesso tempo, i giovani in cerca di lavoro possono creare diversi modelli di curriculum ad hoc a seconda della tipologia di struttura ospitante, visualizzare e valutare le offerte di

---

30 Per una approfondire il tema degli enti bilaterali nel turismo: A. M. Nucara, Gli enti bilaterali nel turismo dopo la riforma Biagi, in M. Tiraboschi, La riforma Biagi del mercato del lavoro, Milano, Giuffrè Editore, 2004, p. 694.

31 P. Sandulli, A. Pandolfo, M. Faioli, Bilateralità, lavoro e turismo, Torino, Giappichelli, 2011, p. XI.

32 S.Spattini, L'incontro tra domanda e offerta di lavoro promosso dalla bilateralità, relazione al progetto Jobmatch.

lavoro pubblicate, candidarsi alle posizioni ritenute adeguate, auto-valutare il grado di occupabilità, certificare le proprie competenze.

Quest'ultimo aspetto merita particolare attenzione, in quanto il portale può fungere da strumento di conoscibilità delle abilità e competenze possedute dal lavoratore. Infatti i corsi di formazione, o le abilitazioni, possono essere inserite all'interno del profilo professionale del candidato, certificando determinate capacità e facilitando il compito dei datori in cerca di lavoratori.

Per i lavoratori stagionali questa opzione può risultare molto importante, infatti questi potranno alternare periodi di lavoro – durante i picchi di attività – con periodi di formazione, che saranno documentati e resi visibili all'esterno grazie al portale. In questo modo si innesca un meccanismo circolare di aggiornamento continuo delle competenze e quindi del curriculum del lavoratore, che potrà ampliare le proprie esperienze e conoscenze, certificarle, in modo tale da rendersi maggiormente appetibile nel mercato del lavoro.

Allo stesso modo sarà importante per la carriera professionale l'auto-valutazione dell'occupabilità, ossia un questionario da compilare da parte del lavoratore o disoccupato, che ha la finalità di consentire la comprensione dei comportamenti lavorativi o di ricerca.

Come specificato all'interno del portale, per occupabilità si intende la “capacità/probabilità di una persona di trovare un'occupazione coerente con le proprie caratteristiche e aspirazioni, o di mantenerla qualora ce l'abbia già”.

Con la compilazione del questionario si consente al soggetto di riflettere su alcuni aspetti relativi ai propri comportamenti ed azioni nella ricerca del lavoro, in modo tale che si possano comprendere i propri atteggiamenti e gli eventuali errori procedurali.

Viene chiesto di fornire una valutazione riguardo: aspetti relativi a situazioni di vita e professionali; lavoro in gruppo, capacità organizzativa, comunicativa e apertura al cambiamento; percezione della propria condizione occupazionale attuale; conoscenza delle opportunità lavorative, delle attività connesse alla ricerca di nuovi lavori e dell'aggiornamento continuo; frequenza con la quale si è cercato lavoro o svolto formazione professionale negli ultimi mesi.

In questo modo è possibile un'auto-valutazione della propria occupabilità, necessaria per comprendere come poter migliorare la propria posizione sul mercato del lavoro.



Questo in esame può essere un primo efficace strumento nel contrasto alla disoccupazione. Infatti tramite questo meccanismo un soggetto in cerca di lavoro può lavorare sulle competenze, rafforzando quelle già in possesso, ma anche acquisendone di nuove tramite una formazione mirata.

Inoltre, il portale nazionale Jobmatch può inserirsi come un fattore importante all'interno della progettazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro. Infatti, tra gli sviluppi futuri del portale è allo studio lo sviluppo di una sezione distinta del portale rivolta a studenti degli istituti scolastici alberghieri e per il turismo in generale.

In questo modo si favorirebbe la mobilità territoriale degli studenti in alternanza, che spesso necessitano di momenti formativi presso imprese situate in località turistiche o di confine, in modo da migliorare le competenze linguistiche di una lingua straniera.

Questa opzione, sicuramente interessante per lo sviluppo delle pratiche di alternanza, è una delle azioni previste da un protocollo operativo stipulato da Federalberghi e dalla Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri, teso a sostenere l'integrazione scuola-impresa nel comparto turistico ricettivo.

## *2.2) alternanza e ruolo delle parti sociali*

La bilateralità gioca un ruolo fondamentale nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, nel contrasto alla disoccupazione, nell'implementazione di pratiche di alternanza; inoltre, nel settore turistico la partecipazione delle parti sociali non si limita al rapporto continuo tra associazioni dei datori di lavoro e sindacati.

Infatti vengono sviluppate relazioni con diversi attori tra i quali regioni, amministrazioni pubbliche, terzo settore, associazioni, istituzioni formative.

Questa ampia rete di rapporti è necessaria al fine di realizzare percorsi di alternanza scuola-lavoro, che come già rilevato è una metodologia didattica che necessita di un forte coinvolgimento delle parti sociali per la progettazione. Non a caso il decreto legislativo n. 77 del 2005 all'articolo 1 prescrive come i percorsi integrati debbano essere sviluppati sulla base di convenzioni tra istituzioni scolastiche, imprese o in alternativa associazioni di rappresentanza, camere di commercio, industria, artigianato, agricoltura, enti pubblici o privati.

Da questo si evince la necessità di un coordinamento degli attori coinvolti, che garantisca

partecipazione e mutuo adattamento tra le parti.

Inoltre è imprescindibile anche il coinvolgimento delle regioni e provincie autonome, che hanno competenze specifiche in materia di formazione professionale e possono giocare un ruolo importante per quanto riguarda la definizione di alcune tipologie di inserimento lavorativo come ad esempio l'apprendistato di terzo livello.

Per sviluppare tutte le potenzialità dell'alternanza scuola-lavoro è necessaria cooperazione, comunità di intenti, volontà di creare e rafforzare le alleanze tra i soggetti interessati. Solo così si può creare quel cluster (turistico) che presuppone un forte coinvolgimento di tutti gli attori della filiera economica locale e consente lo sviluppo contestuale del benessere sociale di tutto il territorio.

Questo è il quadro generale all'interno del quale i soggetti del settore turismo sono costretti ad agire per lo sviluppo, il miglioramento, la diffusione del metodo dell'alternanza.

Rilevata la necessità di forti relazioni con gli attori coinvolti, nonché la centralità che ricopre l'integrazione scuola-lavoro nel turismo, nel comparto ricettivo Federalberghi ha operato nella direzione di rafforzare sia i rapporti, sia l'efficacia di questa metodologia didattica.

Le iniziative perseguite dall'associazione sono molteplici e hanno come scopo la diffusione del metodo dell'alternanza, il consolidamento delle pratiche esistenti e l'analisi del fenomeno, permettendo così l'individuazione dei punti di forza e le carenze.

Queste attività sono state realizzate tramite la collaborazione con altre istituzioni e hanno consentito di tracciare un percorso volto a migliorare la struttura della metodologia "alternanza", incrementare efficienza delle azioni già esistenti nei vari territori, diffondere le prassi e le esperienze più significative.

### 2.3) *il "progetto scuola" avviato dal Comitato Nazionale Giovani Albergatori*

Il "progetto scuola" è una delle prime azioni intraprese da Federalberghi sulla tematica dell'alternanza scuola-lavoro.

Si tratta di un programma di orientamento ideato e gestito a partire dal 2011 dal Comitato Nazionale Giovani Albergatori e che ha come finalità l'avvicinamento del mondo dell'istruzione (istituti per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera e istituti tecnici per il turismo in primis) con quello del lavoro.

Il progetto è stato attivato in diverse realtà territoriali e si può definire lo strumento operativo usato da Federalberghi al fine di instaurare un primo contatto con gli istituti scolastici, ovvero rafforzare i legami già esistenti.

Infatti il primo obiettivo risiede nella creazione di rapporti di collaborazione tra il mondo della scuola e quello del lavoro. Tramite il contributo volontario dei giovani albergatori aderenti a Federalberghi, vengono costantemente progettati e realizzati momenti di incontro e dialogo con le scuole, realizzando un primo approccio tra queste due realtà.

Preliminarmente il responsabile territoriale sonda la disponibilità degli istituti scolastici ad avviare un dialogo e una volta verificata la possibilità di sviluppare una relazione, vengono progettati momenti nei quali si tenta di far familiarizzare gli studenti con mondo del lavoro.

In particolare il progetto si propone di realizzare incontri tra docenti e allievi delle scuole e una rappresentanza composta dai giovani albergatori e dal Presidente della Federalberghi locale, strutturati secondo un modulo standard, che prevede “esplicitazioni delle motivazioni dell’iniziativa, presentazione di Federalberghi e distribuzione di documentazione informativa sul sistema federale, quadro del sistema alberghiero italiano, l’importanza delle risorse umane nell’impresa alberghiera, i canali di ingresso nel mondo del lavoro alberghiero”<sup>33</sup>.

Un’iniziativa del genere favorisce la nascita di un dialogo utile a motivare gli studenti e a far capire loro cos’è il lavoro; inoltre, come emerso durante l’incontro tra il Comitato Nazionale dei Giovani Albergatori con Anna Maria Zilli, referente per l’alternanza della Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri, tenutosi all’interno della 64a assemblea nazionale di Federalberghi, sono state altresì create giornate dedicate alla visite guidate degli studenti all’interno delle strutture alberghiere.

Questo è il primo passo per instillare negli studenti una curiosità nei confronti del mondo lavorativo, per articolare rapporti con l’istituto scolastico, per iniziare a creare sinergie tra scuole e imprese.

Inoltre si gettano le basi per uno sviluppo della relazione, che si auspica sfoci in percorsi strutturati di alternanza scuola-lavoro.

Le attività portate avanti dai giovani albergatori hanno trovato una forte legittimazione nelle azioni realizzate da Federalberghi, che hanno portato alla stipula di protocolli tesi a rendere

---

<sup>33</sup> Relazione sull’attività del Comitato Nazionale Giovani Albergatori di Federalberghi nell’anno 2013.

maggiormente operativi gli strumenti di alternanza scuola-lavoro nel comparto turistico-ricettivo.

#### 2.4) *protocollo con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.*

La prima azione volta a rafforzare la metodologia dell'alternanza scuola-lavoro nel settore turistico-alberghiero è stata la stipula di un protocollo generale tra Federalberghi e il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca.

Le finalità enunciate sono favorire lo sviluppo delle competenze degli studenti degli istituti tecnici per il turismo, degli istituti professionali per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera, degli istituti tecnici superiori per il turismo, ma anche coniugare le finalità educative del sistema dell'istruzione e formazione con le esigenze del mondo produttivo, nella prospettiva di agevolare la transizione tra scuola e lavoro.

Rilevanti sono la possibilità espressa delle parti ad attivare forme sperimentali di alternanza per la qualifica e il diploma professionale, nonché la disponibilità mostrata da Federalberghi al fine di favorire la mobilità, anche internazionale, degli alunni presso le imprese turistiche dei diversi paesi europei.

A livello territoriale vi è l'impegno a perseguire attività di orientamento, quali ad esempio testimonianze congiunte del sistema delle imprese e delle istituzioni scolastiche presso le scuole medie inferiori.

Federalberghi si impegna a mettere a disposizione le proprie pubblicazioni e sussidi didattici, e le proprie esperienze e conoscenze per l'aggiornamento delle competenze tecnico-professionali dei docenti degli istituti in questione.

Inoltre vi è la volontà di istituire un comitato paritetico composto da due rappresentanti sia del Ministero che della federazione, con compito di promuovere l'attivazione delle iniziative previste dal protocollo stesso, monitorare la realizzazione e proporre eventuali miglioramenti.

Comunque nonostante il protocollo nazionale, è stato considerato opportuno sviluppare il confronto anche a livello regionale, in considerazione della competenza residuale regionale in formazione professionale e turismo. Inoltre Federalberghi si impegna a favorire la stipula di protocolli territoriali e a promuovere la collaborazione tra le istituzioni scolastiche e le imprese.

Infine il MIUR ha ritenuto necessario coinvolgere Federalberghi nelle iniziative di Re.Na.I.A., la Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri.

2.5) protocollo con la Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri.

Sulla scorta delle indicazioni generali contenute nel protocollo firmato con il MIUR, Federalberghi ha stipulato un ulteriore accordo – maggiormente operativo – con la Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri.

Alcuni degli obiettivi più significativi sono la promozione di un rapporto organico tra sistema scolastico e imprenditoriale nel turismo, l'orientamento e la familiarizzazione del mondo lavorativo, la realizzazione concordata di alternanza scuola-lavoro nell'ambito dei processi formativi, la diffusione di attività integrative come il tirocinio, il rafforzamento del placement degli studenti anche grazie alla banca dati dell'Ente Bilaterale Nazionale Turismo per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Le parti si impegnano a collaborare tramite le proprie associazioni territoriali per definire l'articolazione operativa dei momenti di alternanza e a mettere a disposizione studenti e imprese idonei per la realizzazione di pratiche integrate.

In quest'ottica, Federalberghi coinvolge le imprese associate affinché queste ospitino presso le proprie strutture momenti di alternanza come stage e visite guidate.

Inoltre vi è la volontà di diffondere le testimonianze più rappresentative, nonché promuovere la cultura dell'alternanza presso associazioni, imprese, studenti.

Sulla base di questo protocollo, Federalberghi ha intensificato i rapporti con Re.Na.I.A e ha sviluppato ulteriori azioni volte a rafforzare il raccordo scuola-lavoro nei vari territori.

Ad esempio è stato preso l'impegno di raccogliere i nominativi dei referenti delle associazioni territoriali competenti in materia alternanza. Questo passaggio è molto importante, in quanto essere in possesso di un elenco di tutti i responsabili delle associazioni degli albergatori, ma anche degli istituti aderenti a Re.Na.I.A può favorire i rapporti tra scuola e imprese.

Federalberghi e la Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri si pongono così da collegamento tra le realtà territoriali, in modo da creare o rafforzare i rapporti tra questi due sistemi.

Oltre al contatto tra istituto scolastico ed impresa dello stesso territorio, tramite l'elenco dei referenti è altresì possibile avviare rapporti con imprese aventi la propria sede operativa in altre regioni.

Richieste di questo tipo emergono – come testimoniato da diversi dirigenti scolastici appartenenti alla Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri – soprattutto in quei territori non

caratterizzati da una forte vocazione turistica. In modo analogo si rinvengono molteplici istanze da parte di istituti scolastici che prevedono lo studio di una lingua straniera, in particolar modo francese o tedesco. Questi istituti hanno l'esigenza di fornire ai propri studenti non solo un'esperienza lavorativa nel corso del periodo scolastico, ma anche di far praticare la lingua straniera studiata nel contesto di lavoro. Pertanto necessitano di instaurare relazioni stabili con le imprese dei paesi di confine come Valle d'Aosta o Trentino, in modo da garantire pratica lavorativa e pratica linguistica contemporaneamente.

In questo quadro, poter disporre dei referenti territoriali delle associazioni degli albergatori è fondamentale per avviare un legame tra scuola e impresa.

Come dimostrato, il protocollo firmato favorisce una serie di azioni importanti per migliorare il percorso di alternanza scuola-lavoro, ma si tratta di un'opera work in progress che si sviluppa e viene migliorata giorno per giorno, a seconda delle esigenze emergenti o di nuove idee.

Inoltre, nell'ambito della collaborazione con la Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri, Federalberghi ha sviluppato un questionario inviato alle proprie associazioni locali, in modo da indagare la diffusione delle pratiche di alternanza scuola-lavoro nei territori ed esaminare caratteristiche, peculiarità e debolezze strutturali delle esperienze avviate.

### **3) indagine sui percorsi di alternanza scuola-lavoro avviati sul territorio**

Definito il quadro normativo e le iniziative perseguite nel settore turistico, lo studio sulle pratiche di alternanza necessita di un ulteriore passaggio.

Infatti l'analisi di un fenomeno non può limitarsi ad un'analisi sommaria delle prassi normative, ma deve valutare come nel concreto la materia in questione si sviluppa nei territori.

Per avere un quadro complessivo ed esauriente risulta particolarmente qualificante procedere nell'indagine di come si sviluppano i percorsi di alternanza scuola-lavoro in Italia nel turismo ed in particolar modo nel comparto alberghiero.

Questa operazione si rende necessaria per verificare sul campo lo stato di attuazione di questa metodologia didattica, in modo da far emergere il grado di diffusione, le caratteristiche, i punti di forza e gli eventuali limiti delle pratiche territoriali di alternanza scuola-lavoro.

L'indagine è stata svolta attraverso un questionario inviato alle associazioni territoriali degli albergatori aderenti a Federalberghi e si inserisce nel quadro della collaborazione che Federalberghi ha instaurato con il Ministero dell'istruzione, università e ricerca e con la Rete nazionale degli istituti alberghieri.

La scelta di questo tipo di destinatario è stata presa per un concorso di molteplici valutazioni.

Innanzitutto vi è da considerare che la progettazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro è un processo elaborato che richiede l'intervento di una pluralità di attori, all'interno del quale è necessario costruire una stretta collaborazione tra le parti coinvolte.

In questo processo l'associazione territoriale assume un particolare rilievo, in quanto si può porre come intermediatore tra istituti scolastici (sia tecnici che professionali) e imprese.

Infatti vi è una diffusa difficoltà per le scuole ad entrare in contatto con le realtà imprenditoriali territoriali e spesso manca un collegamento stabile tra istruzione e lavoro.

Le associazioni degli albergatori sono il soggetto che colma questa mancanza di relazioni, fungendo da camera d'incontro tra il mondo scolastico e lavorativo.

Infatti questi soggetti in primo luogo sono un organo di rappresentanza e dunque hanno un contatto diretto con tutte le imprese associate. Questo fattore, unito alla diffusa conoscenza del mercato del lavoro territoriale e alla possibilità di coinvolgere le imprese nei progetti di alternanza, pone l'associazione territoriale come un interlocutore privilegiato per le scuole.

Inoltre le associazioni aderenti a Federalberghi rappresentano più di 25 mila alberghi su un totale di 33.728, pertanto sono altamente rappresentative del tessuto imprenditoriale italiano.

Grazie al ruolo di rilievo che svolge nel matching tra domanda di esperienze lavorative e offerta di imprese disponibili ad accogliere studenti presso le proprie strutture, ma anche per via del notevole bacino di utenti che rappresenta, le associazioni territoriali degli albergatori sono parse essere il soggetto adatto cui inviare il questionario sulle pratiche di alternanza.

### 3.1) struttura

Il questionario in esame, redatto ed inviato in formato elettronico tramite il portale italyhotels, si compone di quindici domande volte a comprendere meglio in che modo si sviluppano i percorsi di alternanza a livello locale.

In via preliminare è stato chiesto se attualmente vi sono relazioni con istituzioni scolastiche locali o non appartenenti al territorio e se tali rapporti hanno prodotto collaborazioni utili ad attuare progetti di alternanza scuola-lavoro.

In caso di risposta negativa, l'associazione è invitata a motivare le ragioni tra quelle elencate, ossia:

- non si è a conoscenza delle pratiche di alternanza;
- si è a conoscenza di pratiche di alternanza scuola-lavoro, ma non si sa come attuare nel concreto questa metodologia;
- gli oneri burocratici sono troppo difficili da gestire;
- non vi è collaborazione con gli istituti alberghieri.



Qualora siano stati concretamente attuati progetti territoriali di alternanza scuola-lavoro, si è proceduto ad indagare gli elementi quantitativi di tali pratiche.

Innanzitutto è stata domandata qual è la tendenza generale, ossia se il numero di percorsi attivati è in forte crescita, in lieve crescita, sostanzialmente invariato, in lieve diminuzione, in forte diminuzione.

Successivamente l'attenzione si rivolta sul numero di:

- istituti con i quali sono state avviate le pratiche di alternanza (fino ad un massimo di 15);
- imprese che si sono rese disponibili per ospitare ed attuare programmi di alternanza scuola-lavoro (da indicare con riferimento alle fasce da 1 a 10; da 11 a 20; da 21 a 35; da 36 a 50; più di 50);
- giovani coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro (da indicare con riferimento alle fasce da 1 a 25; da 26 a 50; da 51 a 100; da 101 a 250; più di 250) e classe di appartenenza.

Quanto ai percorsi specifici di alternanza scuola-lavoro è stato chiesto di indicare la modalità prevalente di contatto con l'impresa ( tirocinio, apprendistato, visite aziendali, altro) e la durata media delle stesse (meno di un mese, tra un mese e tre mesi, tra tre mesi e un anno, più di un anno).

Non potendo operare un controllo sullo stato occupazionale del giovane coinvolto nei percorsi di alternanza, al fine di verificare gli effetti più o meno positivi dell'utilizzo di tale metodologia didattica, ci si è limitati a domandare qual è la percentuale di studenti che continuano o meno a collaborare presso l'impresa per la quale hanno svolto l'attività di tirocinio o apprendistato.

Infine sono state domandate valutazioni riguardo all'esperienza generale di alternanza.

Si è posta l'attenzione sul grado di interesse riscontrato dalle parti coinvolte, ossia associazione territoriale, aziende, scuole, studenti, tutor.

Inoltre sono stati richiesti pareri relativi al grado di soddisfazione espresso dalle imprese – da esprimere tra per niente soddisfatto, poco soddisfatto, soddisfatto, molto soddisfatto – e la valutazione di specifici aspetti relativi al percorso di alternanza.

Tali aspetti sono stati valutati in una scala da uno a sei dove sei costituiva il massimo (molto soddisfatto) e uno il minimo (per nulla soddisfatto) e hanno riguardato:

- corrispondenza tra competenze richieste e competenze possedute dagli studenti;
- compatibilità e flessibilità tra gli orari dedicati in azienda e quelli a scuola da parte dello studente;
- facilità a trovare personale motivato;
- produttiva collaborazione con l'istituto alberghiero.

Invece, in caso di insoddisfazione è stato richiesto di valutare, sempre in una scala da uno a sei (dove sei costituisce il massimo grado di insoddisfazione e uno il minimo grado di insoddisfazione):

- eccessiva complessità burocratica per l'attivazione di convenzioni;
- mancanza di flessibilità nella gestione degli orari;
- basso livello di preparazione da parte degli studenti;
- difficoltà di comunicazione con gli istituti alberghieri;
- mancato recepimento delle esigenze formative segnalate dall'impresa.

### 3.2) risultati – risposte pervenute

Come già indicato in precedenza, il questionario è stato inviato alle associazioni territoriali aderenti a Federalberghi.

I riscontri pervenuti sono giunti da diverse località italiane, per un totale di ventotto risposte complessive.

Il dato presuppone un discreto interessamento alla tematica dell'alternanza scuola-lavoro, inficiato anche dalla scarsa conoscenza che vi è di questa pratica e dalla difficoltà a reperire dati certi ed affidabili.

In ogni caso, proprio in considerazione del fatto che le associazioni territoriali fungono da bacino di numerose imprese, si può ricavare un dato significativo su numeri e modalità di attuazione delle pratiche di alternanza.

Nonostante la partecipazione contenuta alla compilazione del questionario, le associazioni che hanno risposto sono altamente rappresentative del tessuto imprenditoriale operante nel settore e appartengono ad alcuni dei distretti turistici più importanti d'Italia. Si tratta di località marittime e di montagna, ma anche città storiche e zone termali.

Le risposte sono arrivate da poco più della metà delle regioni italiane, ossia Campania, Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Trentino-Alto Adige/Südtirol, Veneto.

### 3.3) risultati – risposte negative

Innanzitutto non tutti i territori in questione svolgono pratiche di alternanza. Infatti sul totale delle risposte, sei associazioni hanno dichiarato di non aver avviato percorsi di collaborazione volti ad attuare progetti di alternanza scuola-lavoro; tra questi, tre non hanno neppure alcun tipo di relazione con gli istituti scolastici del proprio territorio, mentre i restanti tre ne hanno, ma senza che tali rapporti conducano alla realizzazione di questa metodologia didattica.

I motivi di questa mancanza di collaborazione si riscontrano in una totale assenza di conoscenza di tale opportunità (due associazioni), in una incapacità a progettare nel concreto dei progetti di alternanza (una associazione), in un eccessivo carico burocratico (una associazione) e in una mancanza di volontà da parte degli istituti alberghieri (4 associazioni). Da un soggetto è stato indicato che sebbene nel passato siano state attivate pratiche di questo tipo con l'istituto professionale alberghiero locale, a causa di un concorso dei precedenti motivi al momento è stata interrotta la collaborazione che era stata avviata; un'ulteriore associazione ha invece declinato le proposte pervenute dagli istituti per avviare pratiche di alternanza, poiché le scuole in questione prospettavano un semplice stage

aziendale di dieci/quindici giorni, periodo reputato troppo breve per un'esperienza di alternanza.

Dai dati a disposizione emerge la mancanza di una cultura dell'alternanza, mostrata sia da parte di alcune associazioni, ma anche da parte degli istituti scolastici.

Il dato in questione implica ancora una certa diffidenza nei confronti di questa metodologia didattica e così pure nei confronti dell'impresa in generale come luogo formativo, producendo come conseguenza un mancato approccio dei giovani con il mondo lavorativo già durante il percorso scolastico.

Contrariamente alle aspettative, dalle risposte pervenute non paiono eccessivamente rilevanti gli oneri burocratici per attivare stage o contratti di apprendistato, presupponendo modalità di inserimento piuttosto agevolate.

In ogni caso è positivo che solo cinque risposte sul totale abbiano indicato l'assenza di percorsi di alternanza, presupponendo un discreto grado di diffusione sul territorio nazionale.

**Qualora non siano stati attivati progetti di alternanza scuola-lavoro, specificare i motivi:**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati</i>
Non si è a conoscenza delle pratiche di alternanza	2
Si è a conoscenza di pratiche di alternanza scuola-lavoro, ma non si sa come attuare nel concreto questa metodologia	1
Gli oneri burocratici sono troppo difficili da gestire	1
Non vi è collaborazione con gli istituti alberghieri	4

### 3.4) risultati – diffusione

Su un totale di ventotto associazioni che hanno risposto, ventidue hanno dichiarato che sono stati instaurati percorsi di alternanza scuola-lavoro nel territorio di loro competenza.

**Sono stati avviati percorsi di collaborazione volti ad attuare progetti di alternanza scuola-lavoro con gli istituti scolastici del vostro territorio?**

Si	22
No	6
Tot.	28

**3.4.1) tendenza**

La testimonianza di queste associazioni aiuta innanzi tutto ad approfondire le variabili quantitative relative alla diffusione delle pratiche di alternanza scuola-lavoro.

Dalle risposte fornite si può ricavare che prevalentemente non vi sono state nel corso degli anni variazioni significative relative al numero di collaborazioni attivate. Infatti la maggioranza delle associazioni (nove su ventidue) ha dichiarato che il numero di percorsi svolti in alternanza è rimasto sostanzialmente invariato. Sicuramente positivo è il dato che mostra come le collaborazioni avviate non stiano diminuendo, infatti solo un'associazione ha dichiarato una forte diminuzione e solo due hanno affermato che vi è stata una lieve diminuzione nell'attivazione di pratiche di alternanza.

Viceversa una tendenza positiva si ricava in nove territori su ventidue, di cui sette hanno una lieve crescita e due una forte crescita.

Questi primi dati ci forniscono un quadro piuttosto statico all'interno del quale non vi sono particolari diminuzioni nel numero totale di percorsi in alternanza attivati; allo stesso tempo però l'espansione è moderata e non si riscontra l'aumento auspicabile. La predominanza di una tendenza centrale indica un grado ancora basso di conoscenza e di diffusione, che non consente quell'incremento necessario ai fini di concedere alla maggior parte dei ragazzi esperienze integrate di scuola e lavoro.

**Il numero di percorsi di alternanza scuola-lavoro è: (selezionare dal menù a tendina la tendenza generale riferibile al proprio territorio)**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati</i>
Forte diminuzione	1
Lieve diminuzione	3
Numero sostanzialmente invariato	9
Lieve crescita	7
Forte crescita	2

### *3.4.2) numero istituti scolastici*

Altro dato significativo è quello relativo al numero di istituti scolastici con i quali sono state avviate pratiche di alternanza scuola-lavoro. Il numero di istituti coinvolti è sostanzialmente alto, con una media aritmetica di 3,2 per ogni associazione. Questo dato risulta particolarmente alto nel Levante con ben quindici istituti coinvolti o a Trento (nove).

È interessante rilevare che gli istituti scolastici indicati non sempre hanno sede nello stesso territorio di competenza dalle associazioni degli albergatori.

Questo fatto è rilevante in quanto molti istituti professionali hanno la necessità di proporre i propri studenti ad imprese di altri territori, come quelli caratterizzati da una forte vocazione turistica, o quelli nei quali è possibile praticare con frequenza una lingua straniera (ad esempio le località di confine con Francia e Germania).

Tale esigenza è molto sentita da svariati istituti scolastici, ma vi sono notevoli difficoltà ad instaurare relazioni con imprese esterne al territorio di appartenenza. Proprio per superare queste difficoltà le associazioni degli albergatori forniscono un contributo notevole.

A fini esemplificativi è significativa l'esperienza dell'Unione dei gruppi albergatori del Levante (Liguria), che mette in contatto le imprese associate sia con istituti locali come Camogli o Lavagna, ma anche fuori dalla Liguria come Stresa e Trivero (Piemonte), Milano e Saronno (Lombardia), Montecatini (Toscana), Pescara (Abruzzo), Cavirago (Emilia Romagna). Inoltre l'associazione in questione ha relazioni con gli istituti di Bonn (Germania) e Krems (Austria).

### 3.4.3) numero imprese coinvolte

Tendenzialmente il dato relativo al numero di imprese che hanno accettato di accogliere studenti per far svolgere loro esperienze lavorative all'interno della modalità didattica di alternanza non risulta particolarmente elevato.

Infatti la maggior parte delle associazioni ha indicato che il numero di aziende coinvolte si può collocare nella fascia di riferimento tra una e dieci imprese (otto risposte su ventidue).

L'opzione che ricomprende un numero di imprese tra trentasei e cinquanta è stata la meno scelta con solo due risposte, ma valori bassi si ritrovano anche per le fasce "ventuno-trentacinque" e "più di cinquanta imprese (tre risposte).

Il numero medio di aziende coinvolte è invece compreso tra undici a venti in sei casi.

Nonostante vi siano solo tre associazioni che riescono a coinvolgere più di cinquanta imprese, il dato è particolarmente importante, in quanto mostra come in determinati territori l'interesse mostrato dal tessuto imprenditoriale sia elevato, probabilmente anche perché l'implementazione di progetti di alternanza scuola-lavoro produce risultati efficienti per le parti in causa. In particolare i territori che mettono a disposizione il maggior numero di imprese sono Cuneo, Rimini e soprattutto la provincia autonoma di Trento.

### **Quante imprese si sono rese disponibili per ospitare ed attuare programmi di alternanza scuola-lavoro?**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati</i>
da 1 a 10	8
da 11 a 20	6
da 21 a 35	3
da 36 a 50	2
più di 50	3

#### **3.4.4) numero studenti partecipanti**

Definiti il numero di istituti scolastici e di imprese coinvolte nei progetti di alternanza, è opportuno valutare anche quanti studenti hanno preso parte attiva in questi percorsi e hanno potuto beneficiare della commistione tra esperienza di studio con quella lavorativa.

Anche in questo caso il numero di giovani coinvolti è stato collocato nella fascia più bassa, ossia quella tra uno e venticinque studenti. In particolare sette associazioni su ventidue hanno indicato questa opzione.

La fascia tra ventisei e cinquanta studenti è stata indicata da sei associazioni territoriali, mentre quella successiva – tra cinquantuno e cento studenti – conta solo su tre risposte.

Ben cinque associazioni riescono a coinvolgere un numero di giovani compreso tra centouno e duecentocinquanta, mentre solo una – l'ASAT di Trento – ne coinvolge più di duecentocinquanta.

#### **Quanti sono i giovani coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro?**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati</i>
da 1 a 25	7
da 26 a 50	6
da 51 a 100	3
da 101 a 250	5
più di 250	1

#### **3.5) risultati – svolgimento dei percorsi di alternanza**

Affrontate le variabili quantitative relative alla diffusione delle pratiche di alternanza scuola-lavoro relative a imprese, istituti scolastici, studenti, il questionario ha domandando alle associazioni territoriali quali sono gli aspetti caratteristici dei percorsi di alternanza attivati.



### 3.5.1) classe di appartenenza

Con riferimento alle classi di appartenenza degli studenti in alternanza, bisogna preliminarmente rilevare che le associazioni hanno potuto esprimere più di una preferenza, in quanto solitamente l'attivazione dei percorsi è modellato secondo le caratteristiche degli studenti e sono possibili più opzioni.

Sebbene i momenti di alternanza veri e propri possano essere attivati a partire dal quindicesimo anno di età, è stato consentito di indicare anche le classi I e II. Infatti vi è la possibilità di avviare pratiche di familiarizzazione con l'impresa anche prima dei quindici anni, attraverso visite in azienda o laboratori.

La distribuzione degli studenti in alternanza per classe di appartenenza mostra una tendenza a posticipare il contatto tra giovane ed impresa, infatti la classe IV è stata indicata dal 36,7 per cento dei rispondenti e successivamente seguono classe III (30,6 per cento), classe V (22,4 per cento), classe II (8,2 per cento) e classe I (2,1 per cento<sup>34</sup>).

### **A che classi appartengono gli studenti che partecipano a percorsi di alternanza scuola-lavoro?**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati</i>	<i>Percentuale</i>
Classe I	1	2,1
Classe II	4	8,2
Classe III	15	30,6
Classe IV	18	36,7
Classe V	11	22,4
Tot.	49	100,0

### 3.5.2) strumenti di alternanza

Centrale nell'analisi dell'efficacia dei percorsi di alternanza scuola-lavoro è la tipologia di strumento utilizzato per realizzare l'integrazione tra momenti formativi e lavorativi.

---

<sup>34</sup> La percentuale esatta corrisponde a 2,04 per cento. Il risultato è stato arrotondato a 2,1 per cento per portare la sommatoria delle percentuali a 100 per cento.

Infatti, come già precisato in precedenza, l'alternanza scuola-lavoro non è altro che una metodologia didattica, che però può svilupparsi attraverso diverse modalità di incontro con il mondo dell'impresa.

Vi sono svariati strumenti di inserimento nel mondo lavorativo e ognuno di questi implica un diverso livello di coinvolgimento dello studente.

Si passa ad esempio dall'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale o di alta formazione e ricerca, ossia i contratti di lavoro che consentono il conseguimento di un titolo in modalità di alternanza, alla semplice visita aziendale, passando per il tirocinio curriculare.

Come è semplice constatare, la scelta dello strumento idoneo è molto importante soprattutto in relazione alla qualità del percorso intrapreso. Infatti, il contratto di apprendistato di primo (o terzo) livello è il modello che più si avvicina all'esperienza duale tedesca, che implica un maggiore grado di coinvolgimento tra tutte le parti in causa, ma che con probabilità porta i risultati migliori per studenti e imprese.

Dall'indagine svolta emerge che lo strumento più utilizzato è il tirocinio, indicato da ventuno associazioni su ventidue. Considerando che era possibile scegliere più di una opzione, vi sono state anche sette risposte anche per visite aziendali e apprendistato.

È interessante rilevare che due associazioni territoriali hanno indicato due ulteriori strumenti utilizzati all'interno dei percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Il primo consiste in progetti di simulazione aziendale, mentre il secondo consiste nella presenza di imprenditori locali ed extraterritoriali nelle scuole nel ruolo di docenti per tenere lezioni frontali con gli studenti e parlare di turismo, di fare impresa, di gestione del lavoro.

La netta predominanza dell'opzione "tirocinio" è indicativa della parziale collaborazione tra azienda e istituto scolastico, in quanto è uno strumento che non comporta un elevato coinvolgimento delle parti, presuppone una relazione non stabile ed una durata ridotta, sottende ad un parziale adattamento delle esigenze tra scuola e imprese. Infatti spesso il tirocinio è svolto nei periodi di pausa delle lezioni, come per esempio durante l'estate o durante il periodo natalizio e non consente quell'integrazione scuola-lavoro che i percorsi di alternanza dovrebbero costituire.

Positivo è comunque il dato dell'apprendistato che comunque è utilizzato in svariate realtà come ad esempio Trento, territorio che vanta di una consolidata tradizione di esperienze duali in alternanza, nonché di un alto grado partecipazione di imprese e istituti scolastici.

Interessanti ai fini dell'indagine sono anche le indicazioni espresse su visite aziendali, simulazioni, lezioni scolastiche degli imprenditori. Queste però paiono rivestire un ruolo integrativo rispetto a tirocinio e apprendistato e possono essere utili non isolatamente ma come strumento complementare finalizzato ad una ulteriore familiarizzazione con la realtà lavorativa.

### **In cosa consistono prevalentemente questi programmi di alternanza scuola-lavoro?**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati</i>
Tirocinio	21
Apprendistato	7
Visite aziendali	7
Altro	2

#### *3.5.3) durata*

Il tema della durata dei percorsi in alternanza contribuisce nella verifica della natura della relazione tra scuola e lavoro e della qualità delle pratiche avviate sul territorio.

Infatti la metodologia didattica in esame non può essere considerata come mero momento di lavoro all'interno del percorso di istruzione, ma presuppone un continuo scambio tra formazione scolastica ed aziendale che si sviluppa non in un periodo limitato di tempo, ma bensì durante tutto l'arco del percorso di istruzione.

Nonostante questa esigenza, i dati rilevati mostrano come ancora la durata delle pratiche di alternanza sia breve.

Infatti ben undici associazioni hanno indicato che la media dei percorsi attivati nei propri territori sia inferiore al mese, che corrisponde ad una percentuale del 50,0 per cento.

In media, le esperienze di lavoro variano tra un mese e tre mesi per dieci territori (45,5 per cento), variano da tre mesi ad un anno in una sola realtà, mentre non vi sono testimonianze di percorsi di durata superiore all'anno.

Vi è da segnalare come alcune associazioni abbiano fatto notare che il periodo di alternanza è troppo breve, infatti “l'albergo non ha il tempo di farli ambientare all'interno della struttura che il periodo è già terminato”.

Il dato in esame è forse uno dei più preoccupanti tra quelli analizzati fin ora, in quanto una durata così breve dei momenti di contatto con il lavoro non ottemperano a quel disegno di integrazione tra scuola ed impresa che una corretta gestione dell'alternanza scuola-lavoro presupponerebbe.

Sicuramente è anche riflesso del massiccio utilizzo dei tirocini curriculari che sottendono ad una durata lavorativa breve e parziale, che ha come mero scopo il conseguimento di alcuni crediti formativi obbligatori da parte dello studente.

Inoltre, a questo dato contribuisce l'impossibilità di svolgere l'apprendistato per il diploma e la qualifica professionale in cicli stagionali. Infatti, da una parte molte imprese alberghiere sono aziende stagionali, quindi impossibilitate ad offrire una durata prolungata del rapporto, dall'altra parte solo l'apprendistato professionalizzante è stato fino ad ora regolamentato dal CCNL Turismo con riguardo ai cicli stagionali.

A fronte di questa situazione, come già accennato precedentemente, pare essere di primaria importanza la disposizione contenuta nella legge 16 maggio 2014, n. 78 che all'articolo n. 2-bis, comma 1 produce alcune integrazioni all'articolo n. 3 (“apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale”) del decreto legislativo 14 settembre 2011, n. 167 (testo unico dell'apprendistato).

In particolare viene disposto che nelle regioni e le province autonome che abbiano definito un sistema di alternanza scuola-lavoro, i contratti collettivi di lavoro possono prevedere specifiche modalità di utilizzo del contratto di apprendistato per lo svolgimento di attività stagionali.

Altra difficoltà nella diffusione dell'apprendistato come strumento di alternanza, soprattutto per quello di alta formazione e ricerca, risiede nella previsione di un'età minima del giovane (18 anni) al fine della stipula del contratto. Come precedentemente descritto, questo vincolo è stato eliminato per il programma sperimentale definito ai sensi del decreto legge n. 104 del 2013 e l'auspicio è che la previsione temporanea possa essere resa stabile al termine della sperimentazione.

Le norme in questione hanno le potenzialità di poter incidere positivamente sulla diffusione delle pratiche di alternanza realizzate tramite apprendistato, contribuendo in maniera sostanziale all'allungamento della durata delle relazioni tra impresa e istituto scolastico.

### Qual è la durata media dei percorsi di alternanza scuola-lavoro?

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risposte</i>
Meno di un mese	11
Tra uno e tre mesi	10
Tra tre mesi e un anno	1
Più di un anno	0

#### 3.5.4) prosecuzione della collaborazione

Al fine di verificare gli esiti della rapporto che si è venuto ad instaurare tra impresa e studente, è stato domandato alle imprese se terminato il periodo di alternanza scuola-lavoro, i giovani hanno l'opportunità di proseguire, a vario titolo, la collaborazione creatasi durante il percorso formativo.

La domanda rivolta sicuramente non può che fornire un dato parziale in quanto l'associazione territoriale degli albergatori non sempre dispone delle informazioni necessarie; inoltre il grado di occupabilità futura dei giovani coinvolti non può sicuramente essere conosciuto dai soggetti a cui si è rivolto il questionario, ma piuttosto può essere in possesso degli istituti scolastici.

In ogni caso dalle risposte ricevute si possono trarre alcune considerazioni in merito.

Innanzitutto la tendenza maggioritaria è che meno del venticinque per cento dei giovani coinvolti continua a collaborare presso la stessa impresa (diciotto risposte).

Tre associazioni hanno indicato che la percentuale di giovani contattati dalla stessa azienda al termine del percorso si trova in una forbice tra il venticinque e il cinquanta per cento, mentre solo in una associazione il dato è tra il cinquanta e il settantacinque per cento.

Questi numeri, sebbene parziali, sono direttamente correlati alle statistiche precedentemente analizzate. Infatti se la collaborazione è breve e saltuaria, l'impresa non

dispone del tempo necessario per crescere un giovane, per instaurare un contatto umano, per insegnare un mestiere, per garantire autonomia gestionale nel processo lavorativo.

Inoltre non si verifica quello scambio reciproco tra scuola e impresa, che produce uno scopo comune e benefici per ogni parte in causa.

**Al termine del percorso di studio realizzato tramite alternanza scuola-lavoro, quanti studenti continuano a collaborare a vario titolo presso l'impresa nella quale hanno svolto momenti di alternanza?**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati</i>
Meno del 25 per cento	18
Tra il 25 per cento e il 50 per cento	3
Tra il 50 per cento e il 75 per cento	1
Più del 75 per cento	0

### 3.6) risultati – giudizi al termine dei percorsi di alternanza

Analizzate quelle che sono le caratteristiche quantitative e qualitative dei percorsi di alternanza scuola-lavoro, la sezione finale del sondaggio ha domandato alle associazioni territoriali dei giudizi complessivi sulle pratiche attivate nei vari territori.

L'operazione è stata ritenuta necessaria ai fini di valutare le impressioni delle parti in causa e indagare quali possono essere ritenuti i punti di forza e le debolezze di questa metodologia di integrazione tra scuola e impresa.

Come è chiaro che sia, si tratta di una valutazione parziale operata da un soggetto direttamente interessato e quindi non completamente oggettiva. Nonostante ciò si ritiene che possa risultare funzionale allo studio il giudizio espresso dall'associazione, proprio in virtù del ruolo di mediatore che svolge con istituti scolastici e imprese.

### *3.6.1) interesse delle parti in causa*

Innanzitutto è stato chiesto all'associazione territoriale un giudizio soggettivo sul grado di interesse riscontrato dalle diverse parti in causa nell'attivazione e nello svolgimento delle pratiche di alternanza.

È stato domandato il livello di interesse mostrato da associazione territoriale stessa, imprese, studenti, scuole e tutor, parametrato in una scala da uno a sei.

I risultati rilevati sono stati generalmente alti, ad indicare un notevole grado di coinvolgimento delle parti in causa. In particolare, in ordine decrescente, le associazioni hanno valutato che i soggetti maggiormente interessati a realizzare un'esperienza di alternanza qualitativamente elevata sono gli studenti (che in media hanno ricevuto un giudizio di 5,1 su 6), a seguire le scuole (media di 5,0 su 6), l'associazione territoriale degli albergatori (4,8 su 6), tutor (4,6 su 6) e infine aziende (4,5 su 6).

La valutazione dell'interesse riscontrato dalle associazioni sugli utenti coinvolti nelle pratiche di alternanza, fornisce alcuni interessanti spunti di riflessione.

Innanzitutto pare un dato oggettivo l'interesse iniziale degli studenti, probabilmente consci che l'esperienza che possono accumulare nello svolgimento di momenti di lavoro all'interno del percorso formativo arricchirà il proprio bagaglio di competenze professionali ed esperienziali, fornendo loro un vantaggio competitivo nei confronti dei giovani che si affacciano sul mercato del lavoro senza aver già provato cosa sia nel concreto svolgere un lavoro.

Al lato opposto, invece, vi si trovano le imprese, giudicate essere le parti meno interessate all'interno del processo di alternanza scuola-lavoro, dato che può presupporre un certo grado di passività delle aziende nella progettazione del processo.

Inoltre è stato fatto notare da una associazione che "a volte le imprese che sottovalutano o gestiscono in modo improprio il progetto formativo sottostante alla esperienza in azienda".

Questa mancanza di coinvolgimento può essere imputabile a diversi fattori, che verranno analizzati successivamente all'interno della sezione dedicata ai motivi di insoddisfazione.

Detto ciò la tendenza per tutti gli utenti in causa è superiore alla sufficienza, evidenziando che nonostante le diverse valutazioni che possono esserci tra i diversi soggetti, il grado di interesse è comunque generalmente alto.

**Qualora siano stati attivati progetti di alternanza scuola-lavoro, che grado di interesse è stato riscontrato dalle parti coinvolte nei progetti di alternanza scuola-lavoro?**

**La preghiamo di esprimere il grado di interesse per ciascuno degli utenti coinvolti di seguito indicati, secondo una scala da 1 a 6, dove 6 costituisce il massimo (molto interessato) e 1 il minimo (per nulla interessato)**

<i>Soggetti:</i>	Associazione	Aziende	Scuole	Studenti	Tutor
<i>Valutazione media (1-6):</i>	4,8	4,5	5,0	5,1	4,6

### *3.6.2) grado di soddisfazione delle imprese*

Al termine dei percorsi di alternanza scuola-lavoro attivati, è stato chiesto alle associazioni territoriali qual è il loro giudizio sul grado di soddisfazione finale espresso dalle imprese coinvolte.

Tale questione di carattere ampio e generale è preliminare alla richiesta di valutazione sulla soddisfazione/insoddisfazione di certi aspetti specifici che caratterizzano il rapporto.

Tendenzialmente il giudizio in esame è positivo.

Infatti la maggioranza delle associazioni che hanno fornito una risposta ha indicato che le imprese si sono mostrate generalmente soddisfatte delle pratiche di alternanza attivate.

In particolare undici associazioni hanno indicato che le imprese affiliate sono "soddisfatte", mentre tre hanno definito le imprese "molto soddisfatte".

Tra i giudizi negativi sette associazioni ha dichiarato che le proprie imprese sono state poco soddisfatte, mentre solo una associazione ha rilevato una totale insoddisfazione.

Il dato indica che nonostante un possibile scetticismo iniziale da parte del tessuto imprenditoriale, l'attuazione dei percorsi di alternanza dimostra ai soggetti in causa l'efficacia di questa metodologia che riesce a generare soddisfazione anche per le imprese che ospitano studenti presso le proprie strutture.



**Il grado di soddisfazione per questi percorsi da parte delle imprese che usufruiscono dei progetti di alternanza scuola-lavoro è: (La preghiamo di esprimere il grado di soddisfazione delle imprese coinvolte)**

<i>Opzioni disponibili</i>	<i>Risultati</i>
Per niente soddisfatto	1
Poco soddisfatto	7
Soddisfatto	11
Molto soddisfatto	3

### *3.6.3) livello di soddisfazione: aspetti specifici*

Rilevato come il grado generale di soddisfazione delle imprese sia tendenzialmente alto, l'indagine ha voluto approfondire alcuni aspetti della relazione che si è venuta a creare nello svolgimento delle pratiche di alternanza. In particolare è stato chiesto il giudizio su corrispondenza tra competenze richieste e competenze possedute dagli studenti, compatibilità e flessibilità tra gli orari dedicati in azienda e quelli a scuola da parte dello studente, facilità a trovare personale motivato, produttiva collaborazione con l'istituto alberghiero.

Su ognuno di questi aspetti è stato domandato di esprimere una valutazione da uno a sei.

Dalle risposte pervenute possiamo constatare che vi è una discreta soddisfazione nei confronti del rapporto che si viene ad instaurare con l'istituto scolastico, opzione che ha ricevuto una valutazione di 4 punti su 6.

Inoltre è stato segnalato da diverse associazioni che il grado di soddisfazione delle imprese è fortemente correlato dall'atteggiamento mostrato dalle imprese stesse. Infatti è stato indicato che coloro che collaborano in modo propositivo con le scuole, risultano solitamente maggiormente soddisfatti del risultato e del rapporto che si è venuto ad instaurare con l'istituto.

Lo stesso grado di soddisfazione non si può invece constatare in riferimento al grado di motivazione posseduto degli studenti, ritenuto in media al di sotto del livello di sufficienza (giudizio medio di 2,9 su 6).

Infine le imprese si sono mostrate mediamente soddisfatte per quanto riguarda corrispondenza tra competenze richieste dall'impresa e competenze effettivamente possedute dallo studente (giudizio di 3,1 su 6) e flessibilità di orari tali da consentire momenti di studio e lavoro (3,5 su 6).

Pare giusto considerare che quest'ultimo dato può essere parzialmente alterato dal notevole ricorso a tirocini (soprattutto estivi), i quali non presuppongono un mutuo adattamento tra scuola e impresa nella gestione degli orari visto che prevalentemente il periodo in azienda è realizzato nei periodi di sospensione delle lezioni.

Controverso è il giudizio espresso sul livello di motivazione degli studenti. Sebbene infatti non sia un risultato eccessivamente negativo, stupisce che gli studenti coinvolti, ritenuti in precedenza altamente interessati a partecipare a percorsi di alternanza, successivamente mostrino un atteggiamento non particolarmente motivato quando si tratta di testare sul campo le proprie abilità.

**Al termine delle esperienze di alternanza scuola-lavoro, qual è il livello di soddisfazione da parte delle imprese sui seguenti aspetti? La preghiamo di esprimere il grado di soddisfazione delle imprese coinvolte, secondo una scala da 1 a 6, dove 6 costituisce il massimo (molto soddisfatto) e 1 il minimo (per nulla soddisfatto)**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati (media)</i>
Corrispondenza tra competenze richieste e competenze possedute dagli studenti	3,1
Compatibilità e flessibilità tra gli orari dedicati in azienda e quelli a scuola da parte dello studente	3,5
Facilità a trovare personale motivato	2,9
Produttiva collaborazione con l'istituto alberghiero	4,0

#### *3.6.4) livello di insoddisfazione: aspetti specifici*

Infine si è chiesto alle associazioni territoriali di esprimere il grado di insoddisfazione delle imprese su aspetti quali: oneri burocratici, gestione degli orari, livello di preparazione dei giovani, comunicazione continua con gli istituti, recepimento da parte della scuola delle esigenze formative segnalate come necessarie da impartire.

Il quesito posto si pone come complementare rispetto al precedente. Infatti si è voluto verificare i giudizi su una molteplicità di aspetti, in modo da poter analizzare più in profondità quale è la valutazione dei percorsi di alternanza da parte di coloro che nel concreto li rendono realizzabili.

L'aspetto più critico rilevato è stato il mancato recepimento delle istanze manifestate dalle imprese, ossia la richiesta agli istituti scolastici di fornire agli studenti determinate nozioni e competenze, in modo che questi possano presentarsi maggiormente preparati per l'esperienza lavorativa o possano migliorare quella futura.

Il grado di insoddisfazione manifestato per questo aspetto ha una media di 4,1 punti su 6, il più alto tra quelli richiesti.

Procedendo in ordine decrescente, leggermente meno insoddisfacente è la valutazione riguardante la preparazione degli studenti (giudizio di 3,9 su 6); il dato significa che i giovani spesso hanno le competenze richieste dalla professione, ma non sanno come metterle in pratica e quindi giungono impreparati quando vi è da affrontare una questione lavorativa. In particolare questo dato rafforza la necessità di realizzare una formazione in alternanza, proprio per affrontare da subito i problemi legati alla preparazione iniziale e acquisire sicurezza e dimestichezza nel mestiere.

Ancora inferiore, ma comunque superiore al valore mediano di 3, è il grado di insoddisfazione per quanto riguarda la difficoltà di comunicazione con gli istituti alberghieri (3,4 su 6) e la mancanza di flessibilità nella gestione degli orari (3,1 su 6).

Il primo dato indica che sebbene il rapporto con le istituzioni scolastiche sia generalmente e tendenzialmente buono, esistono alcuni problemi di comunicazione con essi, anche per via della mancanza di un referente stabile.

Il secondo dato invece conferma quanto rilevato in precedenza, ossia che i problemi legati alla gestione degli orari tra scuola e impresa non sono particolarmente incombenti, anche per via di una durata piuttosto ridotta delle esperienze in azienda e della loro realizzazione nel periodo di sospensione delle lezioni.

Infine l'aspetto che è stato indicato come il meno insoddisfacente per le imprese sono stati gli oneri burocratici. Infatti il giudizio sull'insoddisfazione è stato solo di 2,9 su 6.

Il dato è sicuramente in controtendenza rispetto l'opinione maggioritaria che indica notevoli difficoltà burocratiche nell'attivazione di percorsi di alternanza, probabilmente una "foglia di fico" per nascondere una mancanza di volontà di intenti.

Emerge infatti che nonostante i pregiudizi sull'eccessiva burocrazia, gli operatori che nel concreto sviluppano le pratiche di alternanza non ritengono questi oneri così gravosi da sostenere.

È stato fatto notare da alcune associazioni che è normale che vi siano adempimenti da ottemperare e procedure da seguire che richiedono tempo ed impegno, ma che queste non sono altro che un passaggio necessario che garantisce la correttezza del percorso. Inoltre sempre le associazioni indicano come spesso gli sforzi compiuti spesso vengono compensati dall'esperienza realizzata, che riesce a giovare anche all'impresa.

**Nel caso in cui le imprese abbiano manifestato insoddisfazione nei confronti delle esperienze di alternanza scuola-lavoro, i motivi sono riconducibili a:**

**La preghiamo di esprimere il grado di insoddisfazione delle imprese coinvolte, secondo una scala da 1 a 6, dove 6 costituisce il massimo (molto insoddisfatto) e 1 il minimo (non insoddisfatto)**

<i>Opzioni a disposizione</i>	<i>Risultati (media)</i>
Eccessiva complessità burocratica per l'attivazione di convenzioni	2,9
Mancanza di flessibilità nella gestione degli orari	3,1
Basso livello di preparazione da parte degli studenti	3,9
Difficoltà di comunicazione con gli istituti alberghieri	3,4
Mancato recepimento delle esigenze formative segnalate dall'impresa	4,1

### 3.7) osservazioni finali

La somministrazione del questionario sull'alternanza alle associazioni territoriali degli albergatori ha consentito di avere uno sguardo complessivo sui percorsi di integrazione studio-lavoro attivati in Italia nel comparto turistico.

I risultati della sperimentazione sono funzionali ad un approfondimento qualitativo su queste pratiche e consentono di poter effettuare alcune osservazioni in merito.

L'analisi operata ha mostrato notevoli spunti critici positivi, ma ha anche portato alla luce l'esistenza di alcune zone d'ombra su cui operare al fine di migliorare l'implementazione delle pratiche di alternanza.

Innanzitutto bisogna rilevare che il dato quantitativo delle diverse parti coinvolte nei progetti di alternanza non è sicuramente elevato.

Nonostante siano state indicate relazioni con vari istituti scolastici, le imprese che hanno aderito a sperimentare questa metodologia didattica non è cospicuo e il dato si riflette anche sul numero di studenti partecipanti.

Al riguardo si può sicuramente notare una forte correlazione tra le variabili prese in considerazione ed in particolar modo tra numero di imprese e numero di giovani. Questo stretto legame può essere dimostrato ad esempio da Trento, dove il numero di progetti è in

lieve aumento, gli istituti coinvolti sono nove, le imprese disponibili sono più di cinquanta e gli studenti partecipanti più di duecentocinquanta. Ma la correlazione può essere confermata anche da realtà come Chianciano dove ad una forte diminuzione dei percorsi attivati, corrisponde un numero non elevato di istituti scolastici (due) di imprese (meno di dieci) e di studenti (meno di venticinque).

I dati non particolarmente alti di imprese e studenti coinvolti è un primo aspetto su cui lavorare, innanzi tutto diffondendo e pubblicizzando che cos'è l' "alternanza scuola-lavoro", quali le sue caratteristiche, quali i possibili vantaggi che se ne possono trarre se svolta seriamente e con senso critico. Inoltre potrà essere decisivo nella diffusione il superamento di alcuni retaggi psicologici sulla capacità formativa dell'impresa e sulla volontà e motivazione degli studenti che hanno scelto di intraprendere il percorso tecnico o professionale.

L'indagine sulle caratteristiche dei percorsi in alternanza attivati nel comparto risulta altresì densa di indicazioni qualitative interessanti per l'analisi in questione.

In particolare paiono un buon punto di partenza sia il discreto utilizzo del contratto di apprendistato (soprattutto se considerato alla luce del nuovo disposto legislativo che consente l'apprendistato di primo livello anche in cicli stagionali e la deroga sperimentale ai limiti di età per l'apprendistato di terzo livello), ma anche la collocazione di pratiche di alternanza lungo tutto l'arco del percorso formativo (anche se in misura normalmente maggiore a partire dal terzo anno).

Maggiori perplessità invece sono state rilevate con riferimento alla durata dei percorsi e alla (conseguente) bassa percentuale di collaborazione tra studente e impresa post alternanza.

Questi dati non del tutto positivi sono espressione di un approccio non corretto a questa metodologia didattica.

Infatti non si può ridurre l'alternanza scuola-lavoro ad un semplice contatto con il mondo del lavoro, ma dovrebbe divenire un impianto stabile all'interno del quale scuola e impresa si assumono la responsabilità della formazione del giovane.

Si tratta di un percorso circolare nel quale lo studente transita regolarmente da periodi formativi all'interno della scuola a periodi di lavoro e viceversa.

Vi dovrebbero essere momenti di studio e pratiche in impresa, poi a seguire periodi a scuola per apprendere le nozioni richieste dall'azienda e ancora fasi lavorative nelle quali applicare i nuovi saperi richiesti dall'impresa e appresi a scuola.

Un percorso circolare, appunto, dove i due mondi in questione si fondono ed integrano tra loro, divenendo una unica modalità di insegnamento e di pensiero.

Inoltre l'integrazione descritta sarebbe continua e si svolgerebbe durante tutto l'arco dell'istruzione secondaria: durante i primi anni con le visite o sperimentazioni aziendali, poi con momenti di didattica laboratoriale, infine nell'impresa con un contratto su più anni come l'apprendistato o magari attraverso una pluralità di tirocini.

Infine i giudizi sui percorsi di alternanza attivati ha mostrato dati interessanti e talvolta in controtendenza rispetto a molti opinioni diffuse in materia.

Innanzitutto sono molto positive le valutazioni generali richieste su interesse delle parti e soddisfazione finale delle imprese, chiaro segnale che l'integrazione tra scuola e lavoro è un obiettivo realizzabile e che conduce a un buon grado di soddisfazione.

Inoltre tutte le parti paiono interessate affinché il percorso si dimostri proficuo e genuino e questa è un'ottima base per realizzare pratiche efficaci ed utili.

Sicuramente positiva è la relazione con gli istituti scolastici, che si mostrano notevolmente coinvolti nel mettere a disposizione i propri studenti per la realizzazione di esperienze extrascolastiche; più problematica invece è la comunicazione con le scuole stesse, poiché è stato indicato come spesso sia assente un referente stabile che possa seguire nel tempo tutte le iniziative di alternanza.

Inoltre anche il mancato recepimento delle indicazioni fornite dall'impresa rispetto ad alcune competenze specifiche da impartire agli studenti inficia sul rapporto instaurato e sulla gestione dei percorsi di alternanza. Il dato implica una certa resilienza da parte degli istituti scolastici a modificare i piani di studio in modo da preparare gli studenti secondo i suggerimenti dell'impresa e questa situazione si riflette probabilmente anche sulla preparazione che hanno i giovani al momento di verificare sul campo le conoscenze apprese. Questi, sebbene in possesso di competenze teoriche, giungono poco preparati all'approccio lavorativo, generando così sensazioni di incapacità e inesperienza che

possono giocare un ruolo significativo nel graduale affievolimento di motivazione nel corso dell'esperienza in azienda.

Infine, l'indagine ha rilevato come siano marginali i problemi relativi alla gestione di orari tra momenti a scuola e momenti in impresa e agli oneri burocratici.

Se il primo dato è ampiamente condizionato dall'ampio ricorso a tirocini realizzati durante la sospensione delle lezioni (caratterizzati da durata breve e maggiore semplicità di gestione), il secondo dato mostra come le difficoltà burocratiche siano non particolarmente impegnative da affrontare. Viene così a cadere una motivazione spesso addotta dalle imprese nel giustificare il mancato utilizzo di questo strumento.

In definitiva si può concludere che la metodologia dell'alternanza riveste un ruolo importante nel turismo e dispone di ampi margini di miglioramento.

Nonostante ciò, su determinati aspetti è necessario intervenire, in modo da raggiungere un discreto grado di uniformità su tutto il territorio nazionale ed un elevato livello di qualità.

Infatti solo in determinati territori si è a conoscenza di come praticare compiutamente le esperienze di alternanza, si sono costruite negli anni relazioni stabili e proficue tra mondo imprenditoriale e istituzioni formative e la cultura dell'integrazione scuola-lavoro è radicata nel tessuto sociale.

È innegabile che ancora manchi in Italia questa cultura e le difficoltà nello svolgere tali pratiche, così come la parziale implementazione che possiamo trovare in svariate località, sono figlie sia del pregiudizio ancora forte nei confronti dell'impresa-luogo formativo, sia della mancanza di strumenti adeguati, ma anche della scarsa diffusione delle buone pratiche che esistono e che producono ottimi risultati in tutta Italia.

È stato rilevato che in molti territori sono state costruite negli anni relazioni forti tra imprese e scuole, che hanno portato a sperimentazioni di alternanza avanzate e di qualità. Eppure questi percorsi costruiti, realizzati e migliorati nel tempo non sono stati diffusi e condivisi con le altre realtà.

La condivisione delle buone pratiche realizzate dai territori è uno snodo cruciale per forzare il paradigma della separazione tra scuola e impresa.



Infatti solo diffondendo le testimonianze più significative si può far capire che integrare studio e lavoro è un metodo che fornisce un'opportunità significativa per la carriera del giovane, ma altresì porta benefici all'impresa. Ma condividendo le buone pratiche si può consentire anche di apprendere e mutuare idee per implementare al meglio i percorsi in alternanza anche nei territori nei quali la diffusione è minore o qualitativamente inferiore.

Per questo motivo, dopo aver spiegato che cos'è l'alternanza scuola-lavoro ed indagato la diffusione e le caratteristiche della metodologia nei territori, verranno esaminati casi di studio di soggetti che hanno realizzato percorsi di alternanza scuola-lavoro caratterizzati da un alto livello qualitativo e che hanno prodotto significativi risultati sia in termini di soddisfazione per le imprese, sia in ottica di employability per i giovani.

#### **4) buone pratiche realizzate nei territori**

All'interno dei percorsi di alternanza scuola-lavoro attivati nel settore turistico-alberghiero, vi sono alcune esperienze che meritano di essere considerate per via della qualità della sperimentazione realizzata.

Questa operazione di condivisione si rende necessaria proprio nell'ottica di diffondere le "buone prassi" realizzate a livello locale, utili a far conoscere le potenzialità di questa metodologia e a dimostrare che l'integrazione tra scuola e impresa è una scelta efficace e lungimirante.

##### **4.1) *alternanza scuola-lavoro a Perugia. il "progetto scuola, noi guardiamo lontano"***

###### ***4.1.1) descrizione del caso***

Un territorio che si è contraddistinto per progetti avanzati di integrazione tra scuola e impresa è quello della provincia di Perugia, dove l'associazione territoriale di Federalberghi ha da tempo avviato proficue relazioni con gli istituti scolastici locali.

Infatti sin dal 2007 è stata avviata una fase sperimentale di alternanza scuola-lavoro con alcune scuole, che ha portato nel 2010 ad un protocollo d'intesa denominato "Progetto scuola. Noi guardiamo lontano". Si tratta di una evoluzione del "progetto scuola" creato dal Comitato Nazionale Giovani Albergatori, ripreso dai giovani albergatori umbri e infine sviluppato e portato a regime da Federalberghi Perugia.

Se il progetto sperimentale, durato tre anni, si limitava a periodi di stage di quindici giorni durante il periodo scolastico, con la stipula del protocollo si è tentato di istaurare percorsi maggiormente strutturati.

Le motivazioni che hanno portato alla costruzione di progetti maggiormente integrati di studio e lavoro sono riconducibili alla volontà delle imprese di allungare il percorso dello studente in azienda – giustamente considerato eccessivamente breve – e dal bisogno di formare, e quindi reperire, personale qualificato.

La necessità di inserire un giovane, trasmettendogli professionalità ed esperienza, è stata lo stimolo per rafforzare il collegamento con il sistema scolastico, in modo da poter far crescere all'interno della propria struttura studenti che una volta usciti dal percorso di studio

avessero le potenzialità per proseguire l'attività all'interno dell'impresa che li aveva ospitati.

I percorsi progettati vengono avviati a partire dal II anno e sono stati strutturati essenzialmente su progetti di orientamento e tirocini professionalizzanti all'interno dei periodi di svolgimento delle attività didattiche e una pluralità di tirocini estivi nei periodi di sospensione o interruzione delle attività scolastiche.

Gli stage effettuati durante il periodo delle lezioni (settembre-maggio) prevedono una turnazione nei diversi reparti delle strutture alberghiere, ossia sala, cucina, ricevimento.

Questa rotazione tra reparti è molto importante per gli studenti, poiché permette loro di conoscere le diverse mansioni di ciascuna attività, capendo quali sono le aree che maggiormente interessano e le proprie vocazioni professionali.

Inoltre è stato previsto dal protocollo un percorso pluriennale di tirocini estivi rivolto agli studenti più meritevoli che volontariamente richiedano di svolgere un'attività di integrazione della formazione durante le "vacanze".

Questo percorso prevede di realizzare stage estivi che iniziano al secondo e terminano al quarto anno e si struttura in diversi passaggi.

Innanzitutto vi è da raccogliere le adesioni delle parti in causa, pertanto gli studenti interessati dovranno comunicare la volontà a partecipare entro maggio, il cui elenco dovrà essere trasmesso a Federalberghi entro il 10 maggio di ogni anno; allo stesso modo le imprese dovranno fare richiesta di adesione al progetto e la lista sarà inviata alla struttura scolastica entro il 5 aprile di ogni anno.

Queste scadenze sono importanti al fine di organizzare al meglio le attività, ma anche per permettere a studenti e imprese di conoscere la "controparte".

Infatti prima dell'inizio dello tirocinio vero e proprio vi sarà un periodo di preselezione di quindici giorni, in cui lo studente familiarizza con la realtà imprenditoriale e valuta se l'azienda e il settore da lui scelti sono compatibili con i propri interessi e le proprie aspettative.

Una volta realizzato il match tra studente e impresa, inizia il tirocinio estivo, che si svolgerà dal 15 giugno al 30 agosto, di cui sessanta giorni sono di effettiva attività e quindici sono di sospensione, da concordare, per permettere il riposo dei tirocinanti.

Come già precisato, possono essere realizzati stage estivi per tre anni, dal II al IV anno di studio ed è incentivata la prosecuzione del rapporto presso la stessa impresa.

Infatti la finalità del progetto è l'inserimento del giovane all'interno dell'azienda, in modo che questa possa reperire una figura professionale adeguata, in ragione del fatto che ha contribuito alla sua formazione.

Il rapporto pluriennale tra le stesse parti è incentivato anche dal sussidio previsto a favore del tirocinante, che prevede una somma crescente di 450,00 euro per il primo anno, 600,00 euro per il secondo anno, 750,00 euro per il terzo anno.

Tali somme sono complessive per tutto il periodo di stage, ma vi è l'incremento decritto solo nel caso in cui il tirocinante svolga lo stage presso la stessa struttura.

Inoltre è prevista una borsa di studio riservata agli studenti che hanno effettuato tutti i tre anni presso la stessa impresa. Tale borsa è assegnata secondo criteri restrittivi basati sul merito scolastico e lavorativo. Infatti i candidati dovranno avere in ogni anno una media scolastica del 7 nelle materie professionali, ma anche aver raggiunto un punteggio minimo di 90 punti nel questionario compilato annualmente dalla struttura.

La borsa di studio prevista consiste nella copertura dei costi, nel limite massimo di 1.500 euro, per un'esperienza di studio-lavoro in una impresa ricettiva estera.

Di notevole importanza è altresì la compilazione da parte delle strutture ospitanti della scheda di valutazione dello studente, valida come certificazione dell'attività svolta, del comportamento tenuto dallo studente, delle competenze possedute al termine dell'esperienza.

#### *4.1.2) i risultati della sperimentazione*

Il progetto scuola realizzato da Federalberghi Perugia ha sicuramente mostrato un buon livello di partecipazione.

Infatti il protocollo è stato sottoscritto con quattro istituti, di cui tre professionali-alberghieri (Spoleto, Assisi, Castello) e uno tecnico-turistico (Norcia).

Gli studenti partecipanti delle classi II che hanno aderito al progetto nella parte relativa ai tirocini estivi sono in media 25-30 all'anno, mentre le imprese disposte ad ospitarli sono una ventina ad ogni anno.

Vi è da rilevare che il livello di pratiche avviate è sostanzialmente stabile. Infatti, nel corso degli anni il quadro economico locale è peggiorato, comportando la diminuzione del

personale assunto presso le strutture ricettive. Questo dato si è riflesso anche sul numero di progetti avviati, in quanto in mancanza di dipendenti specializzati per il ruolo di tutoraggio, molte aziende non hanno ritenuto opportuno inserire tirocinanti, poiché sarebbero mancate le figure preposte a seguire, accompagnare, formare il giovane.

Inoltre vi sono due ulteriori fattori da considerare legati a questa tendenza non in aumento. Innanzi tutto molti studenti hanno manifestato la volontà di sperimentare pratiche lavorative fuori dalla regione, in territori con caratteristiche differenti di offerta e domanda turistica rispetto a quelle umbre. Inoltre è stato segnalato che molti ragazzi hanno svolto i tirocini estivi non nell'ambito del progetto, ma tramite vie informali, spesso indirizzati da parte dei docenti scolastici.

La valutazione operata dalle imprese è tendenzialmente buona e la caratteristica dei percorsi avviati maggiormente segnalata è la qualità. Infatti, proprio nell'ottica di un graduale inserimento del giovane nell'impresa vi è generalmente un alto grado di collaborazione, coinvolgimento, proattività tra le parti in causa. Inoltre sono molto apprezzate la possibilità di formare giovani rispetto le caratteristiche dell'ospitalità alberghiera e il contribuire nella crescita umana e professionale dei ragazzi.

È stato rilevato che la soddisfazione cresce in tutte quelle realtà che sono riuscite a portare a termine i tre anni del progetto. Infatti la durata della relazione è direttamente proporzionale in primo luogo alla soddisfazione delle parti in causa, ma anche in confronto alle possibilità di una prosecuzione del rapporto al termine degli studi.

In alcuni casi i giovani che hanno effettuato i tre anni di tirocinio presso la stessa struttura hanno continuato a collaborare a vario titolo con l'impresa, alcuni attraverso tirocini formativi e di inserimento, altri con contratti a tempo determinato durante la stagione, altri ancora con contratti a tempo indeterminato (spesso utilizzando preliminarmente l'apprendistato).

A fronte di questi dati positivi, sono stati altresì segnalati alcuni punti critici da migliorare.

Innanzi tutto sarebbe opportuno rafforzare la collaborazione con i docenti scolastici, in modo da creare un legame di maggior fiducia e limitare la prassi di concedere agli studenti momenti lavorativi al di fuori dei percorsi di alternanza.

Questo ultimo punto è particolarmente importante, perché solo con una collaborazione formale tra scuola e lavoro si possono evitare fenomeni di speculazione e garantire il miglior percorso formativo per i giovani.

Inoltre è sicuramente da migliorare il bacino di imprese e studenti partecipanti al progetto, in modo tale da sviluppare un ampio sistema di relazioni e scambi tra realtà scolastica e realtà lavorativa. A tal fine la promozione all'interno delle scuole e tra gli albergatori associati a Federalberghi è cruciale per la crescita del progetto.

Il caso in esame può essere considerato a tutti gli effetti un esempio di valore, nel quale tutte le parti in causa contribuiscono per progettare un percorso in alternanza che possa risultare utile per gli studenti, per le imprese, e anche per l'istituto scolastico.

I percorsi attivati in provincia di Perugia sono strutturati qualitativamente e grazie alla durata pluriennale favoriscono i rapporti tra i soggetti coinvolti, vengono incrementate le competenze dei giovani, si incentiva la collaborazione e la fiducia.

In altre parole l'obiettivo è la costruzione di un percorso di sviluppo condiviso, dove gli attori coinvolti si assumono notevoli responsabilità a fronte di un investimento che nel lungo periodo potrà avere come ritorno dei benefici diffusi.

L'alleanza che si crea tra scuola e impresa ha le potenzialità di colmare lo scostamento tra la domanda e l'offerta di lavoro, contribuendo ad un sostanziale miglioramento del mercato del lavoro.

È uno strumento che contrasta la disoccupazione, favorisce placement e recruitment, facilita la trasmissione dei saperi, incentiva la competitività.

L'alternanza scuola-lavoro ha ampi margini di miglioramento e molteplici criticità devono essere affrontate per ottimizzare la struttura e l'efficacia. Ma se la cultura dell'integrazione entrerà nella forma-pensiero comune, l'interno sistema ne trarrà vantaggi, consentendo a giovani e imprese di competere con maggior forza nel mercato.

#### 4.2) l'Ente Bilaterale Turismo Toscana. Il software S.Or.Prendo

Nello sviluppo dei progetti di alternanza scuola-lavoro, una delle esperienze maggiormente interessanti presenti sul territorio è quella rappresentata dall'Ente Bilaterale Turismo della regione Toscana.

Il caso in esame è particolarmente stimolante, in quanto mostra in primo luogo il ruolo chiave della bilateralità e delle parti sociali nel turismo per lo sviluppo dell'alternanza scuola-lavoro, ma anche poiché è caratterizzato da approcci alternativi e innovativi di gestione dei progetti.

Innanzitutto vi è da rilevare che l'EBTT attiva percorsi in alternanza scuola-lavoro partecipando, in collaborazione con gli istituti scolastici, a progetti finanziati dal fondo sociale europeo o dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

Le scuole che partecipano a tali bandi sono prevalentemente istituti professionali o tecnici che formano figure per il turismo, ma si rivolgono all'ente bilaterale anche altre istituzioni formative, come ad esempio i licei linguistici.

La durata dei progetti è prevalentemente annuale (a volte biennale per i progetti del MIUR) ed è stabilita dal bando che si vuole intraprendere.

Le attività proposte dall'ente sono cinque, ossia formazione per gli insegnanti, orientamento alle scelte degli studenti, opportunità di tirocini, creazione di video-cv, workshop tematici. Sulla base di queste attività è scritto il progetto per il bando, elaborato in collaborazione con scuole a seconda degli interessi e delle esigenze delle stesse; alcune attività non rientranti nel bando, possono comunque essere effettuate, grazie al finanziamento dell'ente bilaterale o tramite sponsor.

La prima operazione necessaria è la formazione degli insegnanti riguardo temi come ICT e nuove tecnologie per l'orientamento e la didattica. Tale formazione è effettuata tramite strumenti open source e hanno la finalità di innovare le metodologie didattiche e preparare i docenti ai continui cambiamenti che avvengono nel mercato del lavoro.

Infatti è diffusa la propensione degli insegnanti ad essere notevolmente lontani da quelle che sono le esigenze del mondo lavorativo e dalle professioni richieste dalle imprese.

Questa azione è volta a spiegare quali sono le professioni emergenti, a descrivere quelle esistenti e indicare le più richieste, in modo tale che i docenti prendano consapevolezza che i fattori economici, sociali, antropologici cambiano rapidamente le situazioni e il modo di lavorare.

Solo così potranno comprendere quello che serve veramente ai propri studenti e conseguentemente modificare il metodo di insegnamento e di approccio alle necessità dei ragazzi.

La seconda azione si basa sull'orientamento degli studenti ed è il punto che caratterizza e qualifica maggiormente il progetto realizzato dall'Ente Bilaterale Turismo della Toscana. L'orientamento alle scelte professionali è realizzato attraverso il software S.Or.Prendo, progettato da CASCAiD e utilizzato in numerosi paesi come in Svezia, Inghilterra, Irlanda, Danimarca, e alcuni stati USA.

S.Or.Prendo è una banca dati sulle professioni, con schede dettagliate su 438 profili professionali. Si tratta di un software per l'orientamento, che abbina gli aspetti caratteristici di singoli profili professionali con gli interessi di ogni utente e permette di ampliare le proprie conoscenze sul mondo del lavoro e delle professioni. Rispondendo ad una lista di domande mirate, viene consentito di individuare in tempo reale una lista di profili coerenti con i propri interessi, di riflettere sulle proprie aspettative rispetto alla futura professione e di costruire percorsi di carriera a partire da una lista di professioni e da una serie di obiettivi da conseguire.

Grazie al software lo studente ha la possibilità di effettuare un test mirato a valutare le caratteristiche del lavoro desiderato, ma anche le proprie abilità, competenze e conoscenze. Vengono poste da 70 a 120 domande, calibrate secondo il livello di studi (ve ne sono cinque) selezionato dallo studente.

Le finalità di questo test sono molteplici e riguardano la comprensione delle professioni esistenti sul mercato, l'esplorazione dei tratti caratterizzanti di queste, il riconoscimento delle professioni più affini in relazione delle risposte fornite.

Il software suggerisce un ventaglio di professioni compatibili e in questo contesto assume particolare importanza il ruolo dell'orientatore. Questa è una figura altamente competente,



che riceve una formazione annuale per l'aggiornamento delle competenze riguardo: la gestione del software, l'approccio alla gestione di colloqui, la risoluzione di problematiche, la predisposizione all'utente, la comunicazione.

L'orientatore è il soggetto centrale in questo percorso in quanto analizza i risultati del test assieme al giovane (che è sempre al centro del progetto), gli mostra i motivi per i quali sono emersi certi risultati, fornisce suggerimenti al fine di consentire alla persona di porsi degli obiettivi e riflettere su se stessa e sui pregiudizi che può avere nei confronti di determinate professioni.

Infatti l'orientatore procura schede tecniche sulle professioni desiderate, così da far comprendere alla persona che tipo di predisposizione e di abilità sono richieste per un determinato mestiere, esamina quali competenze mancano al giovane, prospetta degli obiettivi idonei per intraprendere una certa carriera. È un processo di studio delle professioni, analisi, assegnazione di obiettivi da raggiungere.

In particolare gli obiettivi possono essere centrati con corsi specifici di formazione e il raggiungimento è verificato dall'orientatore dopo alcuni mesi.

Si tratta di un percorso "costruttivista", dove il primo tassello fondamentale è lo studio di se stessi, delle proprie abilità, conoscenze, interessi, in modo che si possa costruire un progetto professionale caratterizzato da un continuo ed incrementale miglioramento.

Sebbene negli istituti professionali che formano personale per il turismo vi sia maggiore predisposizione al lavoro e sia più facile focalizzare la questione dell'orientamento, spesso gli studenti non conoscono tutte le possibilità che vi sono nel mercato lavorativo, oppure non sanno che lavoro svolgere nel futuro, o ancora non sono sicuri di quale sia il percorso professionale più adatto a loro stessi. L'utilizzo di S.Or.Prendo, opportunamente coadiuvato dal ruolo chiave dell'orientatore, ha lo scopo di aiutare i giovani a capire le proprie attitudini e il mondo del lavoro e facilitare la transizione verso una professione realmente desiderata.

Vi è da rilevare che il software può essere utilizzato non solo da studenti, ma anche da soggetti che hanno perso il posto di lavoro, favorendo un percorso di occupabilità, ovvero lavoratori, in modo da testare i propri interessi durante le differenti fasi della vita. Infatti è

utile effettuare periodicamente il test anche per gli occupati, così da capire se vi è da aggiornare alcune mansioni, assegnare nuovi o diversi compiti. La comprensione di quali sono gli interessi dei dipendenti è utile per i datori di lavoro, in quanto possono, in questo modo, modellare i compiti dei propri lavoratori, motivandoli e incentivando le diverse potenzialità.

Realizzata la fase cruciale di orientamento, può iniziare la terza fase, quella del tirocinio all'interno delle imprese. Queste devono candidarsi preventivamente qualora si tratti di progetti europei, indicando le proprie disponibilità riguardo ai tirocinanti da ospitare.

Sulla base di interessi, personalità, abilità, predisposizioni degli studenti, l'orientatore seleziona gli imprenditori più adeguati per la loro crescita professionale. Questa scelta è possibile grazie alla preventiva conoscenza delle imprese del territorio e delle caratteristiche che le contraddistinguono.

Pertanto vi è una rigida selezione delle aziende più o meno adatte ad ospitare un tirocinio curricolare, garantendo così il miglior percorso formativo per lo studente, ma anche la maggior soddisfazione per l'imprenditore.

Il periodo di stage è consequenziale all'orientamento, che è la base per elaborare progetti utili ed efficaci.

Vi è da segnalare che l'Ente Bilaterale Turismo della Toscana per favorire l'incontro tra lavoratori e imprese ha da tempo sperimentato l'utilizzo di un portale dedicato, che a breve verrà collegato con il più recente portale nazionale Jobmatch.

L'ente gestisce la piattaforma turismolavoro.it, nella quale banca dati sono inseriti anche gli studenti appartenenti alle scuole firmatarie di un protocollo d'intesa con EBTT, qualora ne facciano richiesta.

Il sistema è molto efficace, infatti tutti gli iscritti prima di poter candidarsi ad una posizione lavorativa devono effettuare un colloquio con un operatore locale dell'ente, in modo da conoscere il soggetto e verificare le competenze dichiarate nel curriculum. Questa operazione si rende necessaria per esser reputati affidabili e per assicurare un servizio di

qualità, conditio sine qua non per essere scelti dalle imprese per l'intermediazione. Anche in questa situazione è centrale il ruolo dell'operatore che deve conciliare gli interessi delle parti e consigliare le candidature più idonee anche in assenza di una job description particolarmente esaustiva.

Formazione degli insegnanti, orientamento degli studenti e svolgimento di stage aziendali sono le tre principali azioni proposte da EBTT per la realizzazione di progetti di alternanza scuola-lavoro.

Ma vi sono ulteriori strumenti a disposizione, utili a far familiarizzare il giovane con il mondo lavorativo e a rafforzare la sua employability.

In quest'ottica l'Ente Bilaterale Turismo della Toscana offre la possibilità di aiutare gli studenti nella stesura del proprio curriculum vitae, sia in forma cartacea, sia video. Quest'ultima modalità prevede diverse ore di lavoro con un operatore specializzato, di cui quattro di formazione sul sistema di creazione del cv e selezione delle caratteristiche da risaltare, due di prova per la registrazione e ulteriori quattro per effettuare la registrazione. In totale vi è una giornata di preparazione e due tra registrazione, montaggio e preparazione cd. I video curricula possono essere registrati anche in lingua straniera e possono eventualmente essere caricati su [turismolavoro.it](http://turismolavoro.it).

Un'ulteriore azione è la strutturazione di workshop tematici, ovvero 4 seminari di 4 ore ciascuno nei quali vengono trattati diversi argomenti riguardanti il mondo lavorativo, sono descritti case history ed effettuati colloqui di lavoro o simulazioni.

Per quanto riguarda i colloqui, l'ente facilita l'incontro tra studenti e imprese, incanalando determinati giovani verso determinate tipologie di azienda.

Le azioni di stesura di video cv e organizzazione di workshop sono altresì utilizzate da EBTT all'interno di "borsa mercato lavoro", l'evento ideato per consentire il match tra domanda ed offerta di lavoro.

Il lavoro che svolge l'Ente Bilaterale Turismo della Toscana è sicuramente un esempio virtuoso di come la bilateralità può agire concretamente per realizzare progetti di alternanza.

Le azioni che mette in campo, anche tramite software e piattaforme innovative ma collaudate, possono a pieno titolo essere considerate un'avanguardia nel panorama economico italiano.

Infatti l'approccio all'alternanza non è solo uno stage all'interno dell'azienda, ma è un percorso costruttivista che comprende anche formazione degli insegnanti, familiarizzazione dei giovani con le imprese, orientamento degli stessi alle professioni.

Questo ultimo elemento è il tratto maggiormente qualificante, in quanto opera nell'ottica di migliorare l'employability del giovane, il quale potrà conoscere le professioni esistenti, capire cosa gli interessa maggiormente, verificare i mestieri a cui può essere predisposto, porsi obiettivi concreti per rafforzare le proprie competenze e quindi raggiungere la professione che più desidera.

L'Ente Bilaterale Turismo della Toscana, attraverso metodi "non convenzionali" di sviluppo di pratiche di alternanza, dimostra che vi possono essere numerose soluzioni innovative per ricucire il divario tra scuola e impresa, tra adolescenze e maturità, tra studio e lavoro.

L'integrazione progressiva tra sistemi ingiustamente considerati separati può creare un valore aggiunto non solo per le parti in causa, ma può investire l'intera comunità, creando un valore condiviso tra diversi agenti, diversi attori, diverse istituzioni.

Per questo motivo la testimonianza dell'Ente Bilaterale Turismo della Toscana merita di essere condivisa, perché comprova che la sperimentazione e l'innovazione su tematiche come queste possono risultare decisive per superare burocrazie, rigidità, pregiudizi.

I vantaggi che può portare l'integrazione scuola-lavoro non possono essere ostacolati o impediti dalla vischiosità strutturale italiana, perché l'occupabilità dei giovani e la competitività delle imprese sono elementi imprescindibili per il rilancio del settore turismo e del sistema Italia.

# Le guide degli alberghi

Ista, istituto di studi alberghieri intitolato a Giovanni Colombo, compianto presidente di Federalberghi, elabora analisi, indagini e ricerche sui temi di principale interesse per la categoria, autonomamente e in partnership con prestigiosi Istituti di ricerca.

I contratti a termine nel settore turismo dopo il jobs act, 2014  
Il lavoro intermittente nel settore turismo IV edizione, 2014  
I tirocini formativi nel settore turismo, 2014  
Agevolazioni fiscali sul gas naturale, 2014  
Federalberghi ricorre all'Antitrust contro le on line travel agencies, 2014  
Guida al nuovo CCNL Turismo, 2014  
L'imposta di soggiorno. Osservatorio sulla fiscalità locale, 2012 – 2014  
Riflessioni e proposte per il rinnovo del CCNL Turismo, 2013  
Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2011 - 2013  
Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo, 2010 - 2012  
Il lavoro delle donne nel settore turismo, 2012  
Percorsi formativi in Italia per il settore turismo, 2012  
La successione dei contratti a termine nel settore turismo, 2012  
Il turismo lavora per l'Italia, 2012  
Il lavoro accessorio nel Turismo, 2009 – 2011  
La contrattazione di secondo livello nel settore turismo, 2011  
Misure per l'incremento della produttività del lavoro, 2011  
Gli stage nel settore turismo - ed. speciale progetto RE.LA.R., 2011  
Gli stage nel settore turismo, 2004 - 2011  
L'apprendistato stagionale dopo la riforma, 2011  
La sicurezza antincendio negli alberghi italiani, 2011  
Metodologia di sicurezza antincendio MBS, 2011  
Imposta municipale unica, 2011  
Guida al mercato russo, 2011  
Il lavoro intermittente nel Turismo, 2009 – 2010  
Guida al nuovo CCNL Turismo, 2010  
L'apprendistato nel settore Turismo, 2010  
Sesto rapporto sul sistema alberghiero, 2010  
Indagine sui fabbisogni formativi nel settore Turismo, 2010  
Agevolazioni fiscali sul gas naturale, 2010  
La pulizia professionale delle camere albergo, 2009  
L'appalto di servizi nelle aziende alberghiere, 2009  
Gli ammortizzatori sociali nel settore Turismo, 2009  
Il contratto di inserimento nel settore Turismo, 2009  
Internet e Turismo, 2009

Guida al nuovo CCNL Turismo, 2007  
Quinto rapporto sul sistema alberghiero, 2007  
Mercato del lavoro e professioni nel settore Turismo, 2006  
Come cambia il lavoro nel Turismo, 2006  
Incentivi per le imprese nelle aree sottoutilizzate, 2006  
Quarto rapporto sul sistema alberghiero, 2005  
Il pronto soccorso nel settore Turismo, 2005  
Dimensione dell'azienda turistica e agevolazioni pubbliche, 2005  
La nuova disciplina del lavoro extra, 2004 – 2010  
Dati essenziali sul movimento turistico, 2004  
Dati essenziali sul movimento turistico nazionale ed internazionale, 2004  
I contratti part time nel settore Turismo, 2004  
I tirocini formativi nel settore Turismo, 2004  
I condoni fiscali, 2003  
Mercato del lavoro e professioni nel settore turismo, 2003  
Repertorio dei percorsi formativi universitari per il settore turismo, 2003  
Le attività di intrattenimento negli alberghi, 2003  
La riforma dell'orario di lavoro, 2003  
La riforma del part time, 2003  
La privacy nell'ospitalità, 2002 – 2004  
Terzo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 2002  
I congedi parentali, 2002  
Il turismo religioso in Italia, 2002  
Il nuovo contratto di lavoro a termine, 2001 – 2002  
Il nuovo collocamento dei disabili, 2001  
Le stagioni dello sviluppo, 2001  
Sistema ricettivo termale in Italia, 2001  
Indagine sulla domanda turistica nei paesi esteri, 2001  
Sistema ricettivo delle località termali in Italia, 2001  
La flessibilità del mercato del lavoro, 2000  
Osservatorio sulla fiscalità locale, 2000  
Il Turismo lavora per l'Italia, 2000  
Norme per il soggiorno degli stranieri, 2000  
Indagine sulla domanda turistica nei paesi esteri, 2000  
Secondo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 2000  
Il codice del lavoro nel turismo, 1999 – 2003  
Primo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 1999  
Il collocamento obbligatorio, 1998  
Manuale di corretta prassi igienica per la ristorazione, 1998  
Diritti d'autore ed imposta spettacoli, 1997  
La qualità e la certificazione ISO 9000 nell'azienda alberghiera, 1997  
Il lavoro temporaneo, 1997  
Analisi degli infortuni nel settore turismo, 1997

La prevenzione incendi negli alberghi: il registro dei controlli, 1996  
La prevenzione incendi negli alberghi: come gestire la sicurezza, 1995  
Il Turismo nelle politiche strutturali della UE, 1995  
Il franchising nel settore alberghiero, 1995  
Il finanziamento delle attività turistiche, 1994  
Igiene e sanità negli alberghi, 1994  
Linee guida per la costruzione di un modello di analisi del costo del lavoro, 1994  
Costo e disciplina dei rapporti di lavoro negli alberghi dei Paesi CEE, 1993  
Per una politica del turismo, 1993  
Ecologia in albergo, 1993  
Quale futuro per l'impresa alberghiera, 1993  
La pulizia professionale delle camere d'albergo, 1993  
Il turismo culturale in Italia, 1993  
Il turismo marino in Italia, 1993  
Serie storica dei minimi retributivi, 1993  
Esame comparativo dei criteri di classificazione alberghiera, 1992  
L'albergo impresa, 1990





Federalberghi da oltre cento anni è l'organizzazione nazionale maggiormente rappresentativa degli albergatori italiani.

La federazione rappresenta le esigenze e le proposte delle imprese alberghiere nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni politiche, economiche e sindacali.

Aderiscono a Federalberghi 131 Associazioni Territoriali, raggruppate in 19 Unioni Regionali, e 6 Sindacati Nazionali (Unione Nazionale Italiana Catene Alberghiere, Sindacato Grandi Alberghi, Sindacato Villaggi Turistici, Associazione Alberghi per la Gioventù, Federalberghi Isole Minori, Unihotel Franchising).

In seno a Federalberghi sono costituiti 5 Comitati Nazionali (Mezzogiorno, Attività stagionali, Attività termali, Consorzi alberghieri, Giovani albergatori)

FAIAT service srl è il braccio operativo di Federalberghi.

Presidente di Federalberghi è Bernabò Bocca.  
Il Direttore Generale è Alessandro Massimo Nucara.

Federalberghi aderisce dal 1950 a Confcommercio ove, insieme alle principali federazioni di categoria che operano nel Turismo, ha dato vita a Confturismo, l'organizzazione di rappresentanza imprenditoriale di settore.

Federalberghi è socio fondatore di Hotrec, la Confederazione Europea degli imprenditori del settore alberghiero e della ristorazione.