



Il sistema duale di apprendistato tedesco: il caso Audi*

di Carlotta Piovesan

Tag: #DualeAusbildung #Audi #apprendistato #Germania

Ingolstadt: cuore della Baviera, sulle rive del Danubio. Città natale del Dottor Frankenstein, come noto a più. E anche, cosa meno nota, sede dell’Audi, una delle case automobilistiche tedesche più importanti nel mondo.

La fama di Audi si deve certamente alla qualità delle autovetture che produce. Pochi sanno tuttavia che il segreto del successo di Audi non è solo la tecnologia e la proverbiale efficienza produttiva tedesca. Nel cuore della fabbrica esiste infatti una vera e propria scuola di apprendistato, nata quaranta anni fa e che accoglie ogni anno 500 nuovi apprendisti. Parliamo di giovani tra i 16 e i 24 anni che, attraverso un percorso della durata di tre anni, costruisce una altissima e validissima professionalità tecnica a supporto dell’intero processo produttivo.

Questo modello, conosciuto in Germania con il nome di *Duale Ausbildung*, ovvero “formazione duale”, nacque nel 1969 con la *Berufbildungsgesetz*, la legge che regola tutt’oggi gli aspetti sostanziali e formali dell’apprendistato (Cfr. Manfred Weiss [Formazione professionale in Germania: il sistema duale](#)). Supportato nel corso del tempo da un forte interesse politico che ha visto nel sistema duale una fondamentale leva di placement, l’alternanza scuola-lavoro viene comunemente utilizzata dalle aziende tedesche, in quanto strumento con cui formare giovani lavoratori altamente qualificati sulla base delle proprie esigenze produttive.

Entrando all’interno della scuola Audi non si può difatti evitare di notare come essa si sviluppi al centro dello stabilimento di Ingolstadt: tale ubicazione ha un chiaro valore simbolico che mostra come gli apprendisti siano considerati parte effettiva dello staff, pur non essendo dipendenti dell’azienda, nonché il cuore pulsante del futuro dello stabilimento.

All’interno della scuola si snoda tra diversi piani il Training Center, ovvero il luogo dove i ragazzi possono apprendere e sperimentarsi sui macchinari messi a loro disposizione, e dove, nel corso dei tre anni di addestramento in Audi, vengono loro insegnate le competenze base, avanzate e specialistiche inerenti il proprio profilo professionale.

Naturalmente l’esperienza nel Training Center non è caratterizzata solo da attività manuali, ma anche da alcune ore di lezione, durante le quali gli apprendisti acquisiscono i rudimenti teorici di ciò che poi andranno praticamente a sperimentare: per questo motivo sono allestite anche aule dotate di tutti gli strumenti informatici necessari.

All’interno dei Training Center sono presenti alcune figure particolarmente importanti che hanno il compito di svolgere attività di tutoring verso gli apprendisti, ovvero i co-trainers. Essi sono solitamente lavoratori esperti e specializzati che affiancano quotidianamente i ragazzi durante

il loro percorso di apprendimento in azienda: il loro compito consiste nel far acquisire agli apprendisti, prima teoricamente e poi praticamente, le varie skills che caratterizzano il loro profilo professionale in base al piano formativo aziendale, e supervisionarne poi la capacità di acquisizione. Ovviamente il loro è anche un ruolo di supporto nei confronti dei ragazzi, fermo restando la costante presenza all'interno del Training Center di uno psicologo cui gli apprendisti possono rivolgersi. I co-trainers vengono a loro volta supervisionati dai trainers, lavoratori altrettanto esperti e qualificati che hanno il compito di dirigere ed indirizzare il lavoro dei co-trainers, nonché fornire loro il sostegno necessario nell'insegnamento.

Dal momento che la scuola Audi si inserisce all'interno del sistema duale di alternanza scuola-lavoro, di grandissima rilevanza è anche lo stretto legame con la scuola statale, che viene coinvolta nelle fasi di elaborazione dei programmi di addestramento degli apprendisti, e in quelle finali di valutazione dell'apprendimento. Difatti, è compito dell'istituto scolastico, insieme ad alcuni responsabili di Audi, esaminare gli apprendisti, i quali vengono sottoposti a due esami durante il percorso di alternanza scuola-lavoro. Al termine, i ragazzi potranno conseguire il Diploma, che consentirà, a chi non desidera restare in azienda, di proseguire i propri studi all'Università.

Il compito della scuola, generalmente un istituto tecnico o professionale, non si limita tuttavia a ciò: durante le dodici settimane all'anno che i ragazzi trascorrono in aula (poche sono le aule tradizionali, più spesso si tratta di laboratori attrezzati con banchi e lavagne), essi apprendono sia le materie più tradizionalmente scolastiche, come tedesco, matematica e politica, sia quelle più spiccatamente a carattere tecnico che forniranno loro le competenze e le conoscenze propedeutiche per affrontare il periodo di addestramento in azienda.

L'interscambio e l'interconnessione tra la scuola e l'azienda è costante: una volta al mese co-trainers ed insegnanti si riuniscono per valutare lo stato di avanzamento dell'apprendimento dei ragazzi, ma anche affinché gli insegnanti siano sempre aggiornati sui nuovi macchinari utilizzati da Audi sui quali gli apprendisti dovranno esercitarsi. Inoltre, per favorire il continuo aggiornamento degli insegnanti sulle nuove tecnologie, è previsto che ogni tre o quattro anni essi trascorrono un periodo di formazione e addestramento in Audi.

Pare evidente come il successo del sistema duale tedesco sia stato costruito nel corso del tempo anche grazie alla collaborazione di una classe politica che ha avuto la lungimiranza di capire l'immenso investimento in termini di produttività e qualità del lavoro che aziende e ragazzi avrebbero guadagnato da tale sistema. Ma ciò che sta alla base del successo dell'apprendistato tedesco è soprattutto un fattore culturale: le aziende non concepiscono questo strumento come un mezzo per avvalersi di manodopera a basso costo (in media un apprendista tedesco guadagna 600€ al mese), ma credono fortemente nel valore formativo del sistema duale. Credono che, durante un percorso di tre anni, formeranno una risorsa altamente qualificata, inserita in un contesto lavorativo e di apprendimento altamente stimolante e ricco di opportunità. Credono che, grazie all'apprendistato, tanti ragazzi potranno cominciare fin dall'adolescenza a costruirsi una propria professionalità basata non solo su conoscenze teoriche, ma anche su competenze pratiche acquisite sul campo. Credono che, formando questi apprendisti con i migliori insegnanti ed i migliori strumenti, sapranno far crescere lavoratori così capaci, da non aver alcun interesse, al termine del percorso formativo, a farli tornare sul mercato del lavoro per essere acquisiti dalla concorrenza.

Ovviamente le aziende hanno il vantaggio di modellare il percorso di apprendimento dei ragazzi sulla base delle proprie esigenze e specificità interne: siamo tuttavia certi del fatto che una maggiore integrazione tra le imprese ed i percorsi scolastici non gioverebbe anche al nostro sistema di istruzione?

Probabilmente, uno dei motivi per cui il sistema duale stenta a decollare in Italia, deriva da una scarsa consapevolezza della ricchezza che l'apprendistato può portare ad imprese e ai giovani. Dun-

que, dal momento che tanti sono gli sforzi in corso per importare il sistema duale tedesco, se certamente comprendere l'organizzazione del *Duale Ausbildung* è utile, sarebbe prioritariamente auspicabile capirne la logica e la cultura sottostante.

Carlotta Piovesan

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
Internship in Ducati Motor Holding

 @CarlottaPiovesa

*Il presente articolo è stato pubblicato in *Tempi.it* il 17 aprile 2014 con il titolo *Alternanza scuola-lavoro, la Germania è un modello. Perché l'Italia non impara qualcosa?*