



**APPRENDISTATO
INTEGRAZIONE
SCUOLA-LAVORO**
"SI PUÒ FARE!"

**GUIDA OPERATIVA
PER ESPERIENZE
DI SUCCESSO**



www.gigroupacademy.it

SOMMARIO

Prefazione	4
Introduzione	6
Cos'è l'Apprendistato	9
Caratteristiche chiave delle tre tipologie di Apprendistato	12
Le novità inserite nell'ultima Legge di Bilancio 2018	25
Apprendistato: processo per realizzare un'esperienza di successo	27
1. Analisi strategica	29
2. Progettazione e realizzazione	47
3. Valutazione	55
I segreti per realizzare un Apprendistato di successo	63
Come Gi Group supporta l'Apprendistato	66
Link Utili	68
La struttura del contesto formativo italiano	74
Ringraziamenti	76

PREFAZIONE



In questo mondo sempre più mutevole e instabile (“liquido” per dirlo alla Bauman), in cui i cambiamenti sono rapidi, profondi e discontinui diventa urgente il superamento della divisione fra mondo della scuola e mondo del lavoro in direzione della creazione di una sinergia formativa-educativa fra istituzioni formative e impresa volta ad accompagnare i giovani a sviluppare in modo integrato conoscenze (“sapere”) e abilità (“saper fare”) permettendo loro di apprendere come applicare tali conoscenze e abilità nei vari contesti e situazioni in modo opportuno relazionandosi con gli altri (“saper essere”).

L’impegno della Gi Group Academy a promuovere attivamente la cultura del lavoro nel nostro Paese ci ha fatto ritenere essenziale continuare ad investire sull’approfondimento di come attraverso l’azione integrata di istituzioni formative e imprese sia possibile formare competenze e professionalità in grado di rispondere ai

bisogni, attuali e futuri, del mondo del lavoro.

Dopo aver approfondito nel 2016 l’Alleanza scuola-lavoro, arrivando a redigere uno strumento agile che supportasse le aziende nell’individuare i diversi motivi che possono spingerle a coinvolgersi in questi percorsi, le soluzioni che possono essere realizzate e il processo che può essere seguito per dar vita ad esperienze di “successo” (<http://www.gigroup.it/la-buona-scuola/>), abbiamo scelto di dedicare il 2017 all’Apprendistato.

Importante ricordare che quando si parla di Apprendistato stiamo in realtà parlando di tre tipologie di rapporti diversi:

- Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (I livello)
- Apprendistato professionalizzante (II livello)
- Apprendistato di alta formazione e ricerca (III livello)

Con il decreto legislativo 81/2015 (artt. 41-47) attraverso la riformulazione dei contratti di Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (I livello) e quello di Alta formazione e ricerca (III livello) è stato creato il **modello italiano di sistema duale** fondato sul raccordo sistematico, organico e continuo di formazione e lavoro attraverso l’azione integrata di istituzioni formative e imprese.

Poiché le imprese cercano giovani che abbiano voglia di imparare a lavorare in modo professionale all’interno della loro specifica realtà e che dispongano sia delle conoscenze e competenze tecniche necessarie per realizzare il lavoro sia delle competenze trasversali (capacità di individuazione e di risoluzione dei problemi, capacità di gestione dell’incertezza, capacità decisionale rapida, pensiero laterale, versatilità, innovazione, creatività, lavoro di gruppo, approccio progettuale, anticonformismo procedurale, flessibilità professionale,...) indispensabili per applicare tali competenze tecniche in modo opportuno relazionandosi con gli altri all’interno di un contesto sempre in divenire, l’Apprendistato costituisce il contratto di lavoro “ideale” per l’ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.

Gi Group crede nel valore dell’Apprendistato per questo dal 2014 fa parte dell’*European Alliance for Apprenticeships* e si impegna a promuovere sul territorio italiano lo strumento contrattuale dell’Apprendistato sia attraverso attività convegnistiche nazionali e internazionali in cui favorisce la condivisione di esperienze di successo, sia attraverso ricerche e pubblicazioni, sia attraverso la messa a disposizione di un servizio di supporto alle aziende che vogliono realizzare contratti di Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore o contratti di Apprendistato professionalizzante in somministrazione a tempo indeterminato (StartApp 2.0).

Stefano Colli-Lanzi

INTRODUZIONE

Dopo oltre 60 anni dall'introduzione della prima legge organica sul contratto di Apprendistato (L. 26/1955), le numerose modifiche normative apportate nel corso del tempo a questo strumento, la definizione del sistema duale italiano che rende possibile anche per i giovani del nostro paese "imparare lavorando" e nonostante gli sforzi di promozione fatti da Governo e Associazioni di categoria, l'utilizzo dell'Apprendistato da parte delle imprese risulta ancora molto limitato: secondo i dati ISTAT nel 2016 fra le persone occupate 15 anni e più, gli apprendisti risultavano essere 122.719, pari allo 0,54% degli occupati in Italia, mentre nel II trimestre 2017 risultano essere 131.425, pari allo 0,57% degli occupati italiani. Se si analizzano i dati più recenti del XVI Rapporto sull'Apprendistato realizzato dall'ISFOL (2013-2015) emerge come nel 2015 il numero medio di rapporti di lavoro in Apprendistato fosse pari a 410.213 di cui 95,1% in Apprendistato di II livello, il 3,26% in Apprendistato di I livello, lo 0,3% in Apprendistato di III livello mentre l'1,3% non ha specificato la tipologia di Apprendistato usata. Dati così bassi lasciano presumere che molte imprese non siano ancora consapevoli di cosa sia e cosa comporti l'Apprendistato né tantomeno dei motivi che possono renderlo interessante per loro.

Per contribuire a risolvere questa criticità, abbiamo creato **uno strumento che, attraverso un approccio strategico, accompagna le imprese ad**

analizzare, progettare e realizzare esperienze di Apprendistato partendo dall'individuazione dei motivi (obiettivi strategici) che possono spingerle a scegliere questo strumento contrattuale, nelle sue diverse tipologie, identificandolo come quello più adatto per trovare risposta ai propri bisogni.

QUESTO VADEMECUM VUOLE ESSERE UNO STRUMENTO DI PROMOZIONE DELL'APPRENDISTATO NELLE SUE DIVERSE FORME IN GRADO DI ACCOMPAGNARE LE IMPRESE A INDIVIDUARE LE OPPORTUNITÀ CHE QUESTO CONTRATTO OFFRE LORO FORNENDO INDICAZIONI «OPERATIVE» PER PROGETTARE E REALIZZARE ESPERIENZE DI SUCCESSO.

Rispetto agli strumenti di supporto già messi a disposizione delle imprese da altri attori istituzionali due elementi caratterizzano questo Vademecum:

▪ **Strategicità**

Basandoci sull'analisi di esperienze di Apprendistato di "successo" realizzate da imprese, istituzioni formative e associazioni di categoria, e partendo dall'esplicitazione dei motivi che guidano le imprese a scegliere di utilizzare l'Apprendistato,

abbiamo identificato un processo che suggeriamo alle imprese di seguire per scegliere «se» e «come» ricorrere all'Apprendistato per rispondere ai bisogni specifici dell'impresa

▪ **Sinteticità e Completezza**

Abbiamo voluto creare uno strumento che presentasse l'Apprendistato, nelle sue diverse tipologie, e la sua implementazione in modo chiaro ed immediato, attraverso concetti chiave e schemi riepilogativi fornendo indicazioni per approfondimenti normativi, sintetizzando concetti e informazioni in un documento di facile e veloce lettura

Il presente lavoro, realizzato per la Gi Group Academy da Rossella Riccò, responsabile dell'Area Studi e Ricerche di OD&M Consulting nel periodo maggio-settembre 2017, è frutto di un'attività di ricerca che ha combinato un'analisi di fonti istituzionali (es. Governo, Clic-Lavoro, Assolombarda, ADAPT, Regione Lombardia...) con interviste semi strutturate della durata minima di 1,30 ore condotte con i referenti dell'Apprendistato di 7 imprese, 4 istituti formativi, 2 Associazioni di categoria nonché con 7 apprendisti, prevalentemente con riferimento al territorio Lombardo.

LE DOMANDE DALLE QUALI HA PRESO ORIGINE LA RICERCA SONO LE SEGUENTI:

■
QUALI SONO I MOTIVI CHE PORTANO LE IMPRESE A SCEGLIERE DI UTILIZZARE L'APPRENDISTATO?

■
IN CHE MODO LE IMPRESE POSSONO PROGETTARE EFFICACI ESPERIENZE DI APPRENDISTATO?

■
QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DEI PERCORSI DI APPRENDISTATO DI SUCCESSO?

COS'È L'APPRENDISTATO

L'Apprendistato è un **contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e all'occupazione dei giovani**.

Obiettivo dell'Apprendistato è quello di **favorire l'inserimento di giovani in impresa**, sviluppando in essi le **competenze tecniche e trasversali necessarie** per apprendere come svolgere una data professione, **acquisire professionalità nel lavoro** e **rafforzare le capacità di apprendimento continuo e trasformativo** (imparare ad imparare), coinvolgendo direttamente l'impresa nella cura della formazione teorica e pratica di questi giovani attraverso un'azione integrata con istituzioni formative e riconoscendo ad essa, come contropartita del suo investimento formativo educativo sul giovane, una riduzione del costo del lavoro.

Utilizzando questa forma di contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato, i datori di lavoro sono tenuti a corrispondere all'apprendista non solo la retribuzione per la prestazione lavorativa erogata ma anche la formazione necessaria per conseguire gli obiettivi previsti dal contratto sviluppando le competenze stabilite nel piano formativo individuale, ottenendo in cambio di questo investimento formativo una serie di vantaggi retributivi, contributivi e fiscali.

Il contratto di Apprendistato si declina secondo tre tipologie:

- **Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore** (I livello)
- **Apprendistato professionalizzante** (II livello)
- **Apprendistato di alta formazione e ricerca** (III livello)

L'Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (I livello) e l'Apprendistato di alta formazione e ricerca (III livello) definiscono il **sistema duale italiano** che rende possibile ai giovani lo svolgimento di un percorso formativo-educativo finalizzato al conseguimento di un titolo di studio lavorando ("imparare lavorando"). Viene riconosciuto di fondamentale importanza per l'occupazione e l'occupabilità dei giovani integrare organicamente formazione e lavoro attribuendo pari dignità alla formazione e all'apprendimento che si sviluppa attraverso lo studio e il lavoro.

Il contratto di Apprendistato può essere stipulato da tutte le imprese private appartenenti a qualsiasi settore di attività.

La normativa di riferimento in materia di Apprendistato è racchiusa negli articoli 41-47 del Dlgs. 81 del 15 giugno 2015 attuativo del così detto Jobs Act (L. 34/2014) aggiornato attraverso il Decreto Interministeriale 296/2015 e il Correttivo Lavoro Dlgs. 185/2016.

I principi comuni a tutti e tre i tipi di Apprendistato riguardano:

- la **forma del contratto** (forma scritta ai fini della prova)
- il **piano formativo individuale (PFI)** (descrive gli obiettivi formativi che devono essere raggiunti dal giovane; il PFI può essere modificato nel corso del rapporto fermo restando l'acquisizione della qualifica da ottenere a fine percorso; va allegato in forma sintetica al contratto)
- la **durata minima** (6 mesi)
- la **disciplina del recesso** (possibilità di recedere dal contratto durante lo svolgimento dell'Apprendistato solo in presenza di una giusta causa o di un giustificato motivo)
- la **disciplina del preavviso** (alla scadenza del periodo di formazione, che coincide con la durata del contratto di Apprendistato, se una delle parti intende recedere dal rapporto - ai sensi dell'art.2118 C.C. - è tenuta a comunicarlo con un preavviso scritto decorrente dalla scadenza del contratto di Apprendistato entro i termini stabiliti da CCNL. Durante il periodo di preavviso continua a trovare applicazione la disciplina del contratto di Apprendistato.

Se nessuna delle parti recede il rapporto prosegue come ordinario rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato)

- il **divieto di retribuzione a cottimo**
- la **possibilità di inquadrare il lavoratore fino a due livelli inferiori** rispetto a quello spettante in applicazione del CCNL ai lavoratori addetti a mansioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al cui conseguimento è finalizzato il contratto, o, **in alternativa, di stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e proporzionata all'anzianità di servizio**
- la **presenza di un tutor** o referente aziendale
- la **possibilità di finanziare i percorsi formativi** aziendali degli apprendisti tramite i **fondi paritetici interprofessionali**
- la **possibilità del riconoscimento**, in base ai risultati conseguiti nel percorso di formazione (esterna e interna alla impresa) della **qualificazione professionale ai fini contrattuali e delle competenze acquisite ai fini del proseguimento degli studi** nonché nei percorsi di istruzione degli adulti
- la **registrazione nel libretto formativo del cittadino della formazione effettuata** e della **qualificazione professionale ai fini contrattuali** eventualmente acquisita

- la **possibilità di prolungare il periodo di Apprendistato** in caso di malattia, infortunio o altra causa di sospensione involontaria del lavoro, di durata superiore a 30 giorni
- la possibilità di definire forme e modalità per la conferma in servizio al termine del percorso formativo al fine di ulteriori assunzioni in Apprendistato (senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica)
- i **limiti numerici di apprendisti che possono essere inseriti in base alle dimensioni di impresa** il numero complessivo di apprendisti che un datore di lavoro può assumere, direttamente o indirettamente per il tramite delle agenzie di somministrazione autorizzate, dipende dalle dimensioni aziendali: se azienda >=10 dipendenti non può superare il rapporto di 3 a 2 rispetto alle maestranze specializzate e qualificate in servizio presso il medesimo datore di lavoro; se azienda 3-10 dipendenti può avere 1 apprendista ogni specializzato o qualificato in servizio; se azienda 0-2 dipendenti numero massimo apprendisti ammessi è 3 (limite non applicabile a imprese artigiane cui si applica art. 4 L.443/1985). L'assunzione di apprendisti in violazione ai limiti numerici fa sì che gli stessi possano essere considerati fin dalla loro assunzione lavoratori subordinati a tempo indeterminato
- la **non ammissibilità di apprendisti con contratto di somministrazione a tempo determinato.**

A parte questi principi comuni la disciplina del contratto di Apprendistato è rimessa ad accordi interconfederali ovvero ai contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL) stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Al fine di permettere una maggior comprensione delle caratteristiche di ciascuna tipologia di Apprendistato, sono stati creati schemi riassuntivi che presentano per ciascuna forma di Apprendistato il target di giovani a cui si indirizza, i titoli di studio conseguibili, i tempi minimi e massimi previsti per ogni finalità del contratto, eventuali limiti presenti nell'utilizzo del contratto, indicazioni relative alla formazione interna (aziendale) ed esterna (istituzione formativa), regolamentazione generale, responsabilità del datore di lavoro, responsabilità dell'istituzione formativa e principali benefici in capo all'impresa e al giovane.

CARATTERISTICHE CHIAVE DELLE TRE TIPOLOGIE DI APPRENDISTATO

APPRENDISTATO I LIVELLO

Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore

Art. 43 Dlgs 81/2015

L'Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (I livello) si ispira all'esperienza tedesca continentale del sistema duale e prevede una corresponsabilità educativa fra impresa ed istituzione formativa con ampia incidenza della formazione esterna.

L'Apprendistato di I livello è pensato per i giovani che devono concludere il periodo del diritto-dovere di istruzione e formazione arrivando al conseguimento di una certificazione che ha valore legale. È il contratto ideale per il recupero dei giovani NEET, per l'inserimento di giovani studenti leFP, IP, IT (sia per quelli che hanno una passione per un mestiere o una professione, sia per quelli considerati difficili o semplicemente non portati per forme di apprendimento frontale), ma anche per quei liceali che capiscono di non volere proseguire o non essere portati per gli studi universitari.

DESTINATARI	Giovani 15-25 anni e 364 giorni
TITOLI DI STUDIO CONSEGUIBILI E DURATA MIN-MAX	Qualifica leFP (6 mesi-36 mesi) Diploma di leFP (6 mesi-12 mesi) Anno integrativo per l'accesso all'esame di stato (6 mesi-24 mesi) Diploma di istruzione secondaria superiore (IT, IP, Liceo) (6 mesi-48 mesi) Certificazione IFTS (6 mesi-12 mesi)
	Possibilità per l'impresa di prorogare fino ad un anno il contratto di giovani qualificati e diplomati che hanno concluso positivamente i percorsi per il consolidamento e l'acquisizione di ulteriori competenze tecnico-professionali e specialistiche utili anche ai fini del conseguimento del certificato di specializzazione tecnica superiore o del diploma di maturità professionale all'esito del corso annuale integrativo oppure per mancata acquisizione del titolo nei tempi ordinari (necessaria modifica PFI)

LIMITI	Per l'ammissione all'annualità successiva del giovane con contratto di Apprendistato può essere inserito come requisito minimo al termine di ogni annualità l'aver seguito almeno $\frac{3}{4}$ della formazione interna ed esterna
FORMAZIONE INTERNA (Azienda)	Erogata attraverso percorsi strutturati anche in affiancamento e on the job
FORMAZIONE ESTERNA (Istituzione Formativa)	<p>Qualifica e Diploma leFP (max 60% dell'orario obbligatorio previsto da ordinamento 1 e 2 anno; max 50% dell'orario obbligatorio previsto da ordinamento 3 e 4 anno)</p> <p>Anno integrativo per l'accesso all'esame di stato (max 65% dell'orario obbligatorio previsto da ordinamento)</p> <p>Diploma di istruzione secondaria superiore (IT, IP, Liceo) (max 70% dell'orario obbligatorio previsto da ordinamento 2 anno; max 65% dell'orario obbligatorio previsto da ordinamento 3, 4 e 5 anno)</p> <p>Certificazione IFTS (max 50% dell'orario obbligatorio previsto da ordinamento)</p>
REGOLAMENTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> L'Azienda deve dimostrare di avere: <ul style="list-style-type: none"> Capacità strutturali (spazi per formazione interna e abbattimento barriere architettoniche) Capacità tecniche (essere in regola con norme vigenti in materia verifica e collaudo tecnico, disponibilità strumentale per svolgimento formazione interna) Capacità formative (disporre di uno o più tutor per lo svolgimento dei compiti formativi previsti dal PFI) Possibilità di recedere dal contratto durante lo svolgimento dell'Apprendistato solo in presenza di una giusta causa o di un giustificato motivo (il mancato raggiungimento degli obiettivi formativi così come il mancato ottenimento della Qualifica/Diploma rappresentano giustificato motivo oggettivo di licenziamento) In caso di interruzione o cessazione anticipata del contratto l'apprendista ha assicurato il rientro nel percorso formativo ordinario con il supporto del tutor esterno (istituzione formativa) Possibilità di trasformare il contratto di I livello nel contratto di Apprendistato professionalizzante per l'acquisizione della qualifica professionale ai fini contrattuali (la durata massima complessiva dei due periodi di Apprendistato non può superare quella stabilita da CCNL)

RESPONSABILITÀ DATORE LAVORO

- **Redazione di un Protocollo** con l'istituzione formativa che definisce i contenuti, la durata, l'organizzazione didattica della formazione interna ed esterna, le rispettive responsabilità, tipologia e modalità di individuazione dei destinatari, gli elementi minimi del PFI e decorrenza e durata del protocollo stesso
- **Individuazione e nomina** al suo interno del **tutor aziendale** (responsabile della formazione interna del giovane; partecipa alla finalizzazione del PFI dell'apprendista insieme all'Istituzione formativa; partecipa alla compilazione del dossier individuale dell'apprendista in collaborazione con il tutor formativo e fornisce all'istituzione formativa ogni elemento atto a valutare le attività dell'apprendista e l'efficacia dei processi formativi)
- **Formazione del giovane** (e genitori se minorenni) nel rispetto normativa sicurezza lavoro

RESPONSABILITÀ ISTITUZIONE FORMATIVA

- **Definizione del PFI** con il coinvolgimento del datore di lavoro
- **Individua un tutor formativo** (promuove il successo formativo degli apprendisti, favorisce il raccordo didattico e organizzativo tra l'istituzione formativa e l'impresa, garantisce l'integrazione tra la formazione interna ed esterna; collabora con il tutor aziendale alla compilazione del dossier individuale dell'apprendista, insieme al tutor aziendale garantisce l'attestazione delle attività svolte e delle competenze acquisite dall'apprendista al termine del percorso di Apprendistato, anche in caso di risoluzione anticipata del contratto)
- **Monitoraggio, valutazione degli apprendimenti e certificazione competenze** anche ai fini dell'ammissione agli esami conclusivi dei percorsi in Apprendistato, dandone evidenza nel dossier individuale dell'apprendista e comunicando i risultati all'apprendista (se minorenni, ai titolari della responsabilità genitoriale)

BENEFICI AZIENDA

- **Esclusione degli apprendisti dal computo limiti numerici**
- **Retribuzione**
 - **Possibilità di inquadramento del lavoratore fino a 2 livelli inferiori** rispetto a quello spettante in applicazione del CCNL ai lavoratori addetti a mansioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al cui conseguimento è

BENEFICI AZIENDA

finalizzato il contratto, oppure, in alternativa, di **stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e proporzionata all'anzianità di servizio.**

I principali Accordi Interconfederali (*Confindustria, Confservizi, AGCI*) fissano i seguenti parametri retributivi (da intendersi cedevoli rispetto a specifiche previsioni della contrattazione di categoria), *Retribuzione ore di attività lavorativa:*

>= 45% della retribuzione spettante in base a livello inquadramento se primo anno frequenza corso

>= 55% della retribuzione spettante in base a livello inquadramento se secondo anno frequenza corso

>= 65% della retribuzione spettante in base a livello inquadramento se terzo anno frequenza corso

>= 70% della retribuzione spettante in base a livello inquadramento se quarto anno frequenza corso

- **Retribuzione ore di formazione interna** pagate al 10% della retribuzione spettante in base a livello inquadramento (fatta salva diversa previsione del CCNL)

- **Retribuzione ore di formazione esterna** non dovuta

▪ Contributi fiscali

Contribuzione pari all'11,61% della retribuzione imponibile ai fini previdenziali (riconosciuta anche nei 12 mesi successivi a fine Apprendistato oppure in caso di qualificazione anticipata dell'apprendista)

- **Aliquota contributiva** ridotta in capo ad azienda per la durata del contratto

5% (per assunzioni 1 gennaio 2017 al 31 dicembre 2017).

L'anno successivo alla conferma in servizio dell'apprendista l'aliquota contributiva risulta pari a all'11,61%

▪ Sgravi contributivi e fiscali

Esclusione spese sostenute per la formazione degli apprendisti dalla base per il calcolo dell'IRAP

Esonero dal versamento del ticket di licenziamento (fino al 31 dicembre 2017)

Sgravio totale contributi a finanziamento NASPI (1,31%)

Sgravio totale fondi interprofessionali per formazione continua (0,30%)

BENEFICI AZIENDA

- **Esonero triennale** dal versamento dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro che assume con contratto Apprendistato I livello persone che già avessero lavorato in azienda nei 6 mesi precedenti con Alternanza scuola lavoro (ASL) o altro contratto di Apprendistato, con esclusione dei premi e contributi dovuti all'INAIL, nel limite massimo di 3.250 € su base annua (fino al 31/12/2018)
- **Possibilità di finanziare i percorsi formativi** aziendali degli apprendisti per il tramite dei **fondi paritetici interprofessionali**
- **Possibilità di prolungare il periodo di Apprendistato** in caso di malattia, infortunio o altra causa di sospensione involontaria del lavoro, di durata superiore a trenta giorni

BENEFICI GIOVANE

- Conseguitamento titolo di studio (certificazione avente valore legale)
- Tutele derivanti da contratto a tempo indeterminato: divieto di licenziamento illegittimo (GMO licenziamento mancato ottenimento Qualifica, Diploma, Specializzazione); divieto di retribuzione a cottimo; assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali; assicurazione contro le malattie; assicurazione contro l'invalidità e vecchiaia; maternità; assegno per nucleo familiare; nuova assicurazione sociale per l'impiego (NASPI); premio INAIL
- Presenza di un tutor o referente aziendale
- Valutazione e certificazione competenze al termine percorso (necessario aver frequentato almeno ¾ della formazione interna e esterna prevista da PFI)
- Registrazione della formazione effettuata e della qualificazione professionale ai fini contrattuali eventualmente acquisita nel libretto formativo del cittadino

La **regolamentazione** del contratto di Apprendistato di I livello è **rimessa alle Regioni**, in assenza di regolamentazione regionale è rimessa al Ministero. Importante anche verificare i CCNL o accordi interconfederali per identificare

eventuali specificità relative a: modalità di retribuzione apprendista, eventuali vincoli per livelli di inquadramento, requisiti tutor aziendale, sospensione e prolungamento del periodo di Apprendistato, ferie e orario lavoro.

APPRENDISTATO II LIVELLO

Apprendistato Professionalizzante Art. 44 Dlgs 81/2015

L'Apprendistato professionalizzante (II livello) è diretto al conseguimento di una qualificazione professionale ai fini contrattuali attraverso lo sviluppo di competenze di base e trasversali (disciplinate dalle normative regionali) e di competenze tecnico-professionali (disciplinate dai contratti collettivi di lavoro), prevedendo una formazione esterna all'azienda limitata.

La qualificazione professionale, al cui conseguimento è finalizzato l'Apprendistato di II livello, è determinata dalle parti del contratto sulla base dei profili o qualificazioni professionali previsti per il settore di riferimento dai sistemi di inquadramento del personale di cui ai contratti collettivi stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

L'Apprendistato di II livello non porta all'ottenimento di una certificazione che ha valore legale.

DESTINATARI	Giovani 18-29 anni e 364 giorni (se giovane 17 anni ha già una qualifica professionale può essere assunto con questo contratto) ¹⁾
TITOLI DI STUDIO CONSEGUIBILI E DURATA MIN-MAX	Nessun titolo di studio conseguibile con questa forma di Apprendistato Durata del contratto minima 6 mesi e massima 3 anni (5 anni per i profili professionali caratterizzanti la figura dell'artigiano individuati dalla contrattazione collettiva)
LIMITI	Imprese >= 50 dipendenti possono assumere nuovi apprendisti solo se hanno confermato a tempo indeterminato almeno il 20% degli apprendisti nei 36 mesi precedenti (i contratti collettivi possono introdurre percentuali diverse di conferma in servizio) È consentita l'assunzione di un ulteriore apprendista anche in caso di mancato rispetto percentuale
FORMAZIONE PROFESSIONALIZZANTE (AZIENDA)	L'ammontare è stabilito dal CCNL in base alla qualificazione professionale al cui conseguimento è finalizzato il contratto di Apprendistato (la maggior parte dei CCNL individua il limite minimo >=80 ore erogata attraverso percorsi strutturati anche in affiancamento e on the job oppure attraverso action learning, e-learning, laboratori, studio di casi)

1) Possibile assumere con contratto di Apprendistato professionalizzante anche lavoratori beneficiari di NASPI (non però chi percepisce assegno di ricollocazione) o beneficiari di trattamento di disoccupazione indipendentemente dall'età dei beneficiari.

**FORMAZIONE ESTERNA
(Istituzione Formativa
pubblica per
acquisizione competenze
base e trasversali)**

- ≤ 120 ore nell'arco dei 3 anni di durata del contratto a seconda del livello di formazione del giovane²
In Lombardia 120 ore per apprendisti privi di titolo di studio
80 ore per apprendisti in possesso di diploma di scuola secondaria di secondo grado o di qualifica o diploma di istruzione e formazione professionale; 40 per apprendisti con laurea o titolo equivalente o superiore
- Disciplinata e finanziata dalle Regioni attraverso standard minimi (monte ore, contenuti e modalità di erogazione)
- Obbligatoria se realmente disponibile per l'impresa e il giovane (approvata e finanziata dalla PA e attività formative avviabili entro 6 mesi da data assunzione apprendista) in caso contrario può essere erogata direttamente dall'impresa

REGOLAMENTAZIONE

- Richiesta e **ottenimento di parere di conformità** alla specifica Commissione Paritetica dell'Ente Bilaterale
- **Possibile** inserire un **patto di prova** nel contratto di Apprendistato la cui durata è definita da ciascun CCNL in relazione al livello di inquadramento professionale che viene attribuito all'apprendista nel momento dell'assunzione parametrandola all'obiettivo formativo
- **Possibilità di trasformazione anticipata** del rapporto

**RESPONSABILITÀ
DATORE DI LAVORO**

- **Redazione PFI** ed eventuale modifica concordata con giovane del PFI nel corso del rapporto
- Individuazione e nomina al suo interno del **tutor aziendale** (responsabile della formazione interna del giovane e punto di riferimento del giovane lungo tutto il percorso di Apprendistato)
- **Formazione del giovane** nel rispetto normativa sicurezza lavoro
- Registrazione della formazione effettuata e della qualificazione professionale acquisita

BENEFICI AZIENDA

- **Esclusione degli apprendisti dal computo limiti numerici**
- **Possibilità di inquadramento del lavoratore fino a 2 livelli inferiori** rispetto a quello spettante in applicazione del CCNL ai lavoratori addetti a mansioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al cui conseguimento è finalizzato il contratto, **o, in alternativa, di stabilire la retribuzione dell'apprendista in misura percentuale e proporzionata all'anzianità di servizio**
- **Possibilità di prolungare il periodo di Apprendistato** in caso di malattia, infortunio o altra causa di sospensione involontaria del lavoro, di durata superiore a trenta giorni

BENEFICI AZIENDA

- **Possibilità nei CCNL di prevedere svolgimento del contratto di apprendistato anche a tempo determinato**
- **Contribuzione agevolata**
Azienda ≤ 9 dipendenti senza de minimis (assunzioni effettuate dopo 31/12/2016)
1° anno 3,11%; 2° anno 4,61%; 3° anno 11,61%
Aziende > 9 dipendenti 11,61%
Possibilità di usufruire dell'aliquota agevolata per ulteriori 12 mesi dal momento in cui l'apprendista viene confermato come dipendente a tempo indeterminato
- **Bonus occupazione al Sud** (Incentivo per assunzioni a tempo indeterminato o con contratto di apprendistato professionalizzante di giovani disoccupati 16-24 anni o con oltre 25 anni privi di impiego regolarmente retribuito da almeno 6 mesi fatte fra 01/01/17-31/12/17 in sedi di lavoro in Regioni «in transizione» (Abruzzo, Molise, Sardegna) o in Regioni «meno sviluppate» (Basilicata, Campania, Calabria, Puglia e Sicilia). Importo incentivo 8.060 € su base annua, riproporzionato in caso di part-time. Nel caso di apprendistato il beneficio si applica sull'aliquota ridotta; se periodo formativo è ≥ 12 mesi spetta l'importo massimo di 8.060 €; nel caso di durata pari a sei mesi l'importo massimo è di 4.030€)
- **Possibilità di finanziare i percorsi formativi aziendali degli apprendisti per il tramite dei fondi paritetici interprofessionali**

BENEFICI GIOVANE

- Tutele derivanti da contratto a tempo indeterminato: divieto di licenziamento illegittimo; divieto di retribuzione a cottimo; assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali; assicurazione contro le malattie; assicurazione contro l'invalidità e vecchiaia; maternità; assegno per il nucleo familiare; nuova assicurazione sociale per l'impiego (NASPI); premio INAIL, cassa integrazione guadagni ordinaria, straordinaria o FIS
- Presenza di un tutor o referente aziendale
- Registrazione della formazione effettuata e della qualificazione professionale ai fini contrattuali eventualmente acquisita nel libretto formativo del cittadino
- Valutazione al termine percorso e possibilità di richiedere la certificazione competenze ad enti accreditati

² La Regione deve comunicare al datore di lavoro, entro 45 giorni dalla comunicazione dell'instaurazione del rapporto, le modalità di svolgimento dell'offerta formativa pubblica, anche con riferimento alle sedi e al calendario delle attività previste.

APPRENDISTATO III LIVELLO

Apprendistato di alta formazione e ricerca

Art. 45 Dlgs 81/2015

Forma contrattuale che si ispira all'esperienza francese dell'integrazione fra scuola, Università e lavoro, prevede una corresponsabilità educativa fra impresa ed istituzione formativa con ampia incidenza della formazione esterna.

L'Apprendistato di III livello è pensato per i giovani che vogliono arrivare a sviluppare un altissimo livello di specializzazione tecnico professionale andando a ricoprire ruoli con competenze volte a favorire la crescita e l'innovazione dell'impresa attraverso il conseguimento di una certificazione di studi universitari o dell'alta

formazione che ha valore legale (ITS, Lauree, Dottorati, Master, iscrizione albi professionali, AFAM) o invece realizzando un progetto di ricerca specifico (Apprendistato di ricerca).

È il contratto ideale per tutti quei giovani che desiderano raggiungere alti livelli di specializzazione teorico-pratica, nello specifico per gli studenti leFP, IP, IT che desiderino specializzarsi ulteriormente con ITS; Liceali che vogliono continuare il loro percorso attraverso la laurea; Laureati che vogliono ulteriori titoli; Dottorati che desiderino continuare nell'ambito della ricerca; giovani nel percorso di accesso alle professioni ordinistiche o iscritti a AFAM e giovani ricercatori.

DESTINATARI

Giovani 18-29 anni e 364 giorni

in possesso di diploma di istruzione secondaria superiore o di un diploma professionale conseguito nei percorsi di istruzione e formazione professionale integrato da un certificato di specializzazione tecnica superiore o del diploma di maturità professionale all'esito del corso annuale integrativo

TITOLI DI STUDIO CONSEGUIBILI E DURATA MIN-MAX

Diploma di istruzione tecnica superiore (ITS) (6 mesi-36 mesi)

Laurea triennale (6 mesi-36 mesi)

Laurea magistrale (6 mesi-24 mesi)

Laurea a ciclo unico (6 mesi-48 mesi)

Master I livello (6 mesi-12 mesi)

Master II livello (6 mesi-24 mesi)

Dottorato (6 mesi-48 mesi)

Alta formazione artistica e musicale (AFAM) (6 mesi-durata massima pari alla durata ordinamentale dei relativi percorsi)

Praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche (6 mesi-durata massima definita in rapporto al conseguimento dell'attestato di compiuta pratica per l'ammissione all'esame di stato)

TITOLI DI STUDIO CONSEGUIBILI E DURATA MIN-MAX

L'Apprendistato di ricerca non comporta il conseguimento di un titolo ma la realizzazione di un progetto di ricerca in azienda in partnership con l'Università o l'ente di ricerca (6 mesi-36 mesi salva la facoltà per le Regioni e le Province autonome di prevedere ipotesi di proroga del contratto fino ad un anno in presenza di particolari esigenze legate al progetto di ricerca). La "spendibilità" dell'esperienza di ricerca fatta dipenderà molto dal prestigio dell'Università o dell'Ente di ricerca in cui viene svolta l'esperienza di Apprendistato.

FORMAZIONE INTERNA (AZIENDA)

Erogata attraverso percorsi strutturati anche in affiancamento e on the job di durata pari alla differenza fra ore del percorso formativo ordinamentale e ore di formazione esterna

Attività di ricerca (formazione interna minimo 20% del monte ore annuale contrattualmente previsto - Apprendistato di ricerca)

FORMAZIONE ESTERNA (Istituzione Formativa)

Se il giovane ha già Diploma ITS, o Laurea o Master o Dottorato o AFAM la percentuale di ore di formazione esterna viene calcolata sulle ore o CFU previste da piano di studi individuale

▪ **Diploma di istruzione tecnica superiore (ITS)** (orario obbligatorio da ordinamento annuo 1080/1620 ore; formazione esterna al massimo pari a 60% formazione ordinamentale)

▪ **Laurea/ Master/ Dottorato/ Alta formazione artistica e musicale** (formazione esterna massimo 60% delle ore di lezione frontale previste nell'ambito dei CFU di ciascun insegnamento universitario)

▪ **Attività di ricerca** (formazione esterna NON obbligatoria)

REGOLAMENTAZIONE

Possibilità di recedere dal contratto durante lo svolgimento dell'Apprendistato solo in presenza di una giusta causa o di un giustificato motivo (il mancato raggiungimento degli obiettivi formativi così come il mancato ottenimento del titolo rappresentano giustificato motivo oggettivo di licenziamento)

RESPONSABILITÀ DATORE DI LAVORO

▪ **Redazione protocollo con istituzione formativa cui lo studente è iscritto o l'ente di ricerca** che definisce i contenuti, la durata, l'organizzazione didattica della formazione interna, il numero dei crediti formativi riconoscibili a ciascuno studente per la formazione a carico del datore di lavoro in ragione del numero di ore di formazione svolte in azienda, le rispettive responsabilità, tipologia e modalità di individuazione dei destinatari, gli elementi minimi del PFI e decorrenza e durata del protocollo stesso

**RESPONSABILITÀ
DATORE DI LAVORO**

- **Individuazione e nomina al suo interno del tutor aziendale** (responsabile della formazione interna del giovane; partecipa alla finalizzazione del PFI dell'apprendista insieme all'istituzione formativa; partecipa alla compilazione del dossier individuale dell'apprendista in collaborazione con il tutor formativo e fornisce all'istituzione formativa ogni elemento atto a valutare le attività dell'apprendista e l'efficacia dei processi formativi)
- **Formazione del giovane nel rispetto normativa sicurezza lavoro**

**RESPONSABILITÀ
ISTITUZIONE
FORMATIVA**

- Definizione del PFI con il coinvolgimento del datore di lavoro
- Individua un tutor formativo (promuove il successo formativo degli apprendisti, favorisce il raccordo didattico e organizzativo tra l'istituzione formativa e l'impresa, garantisce l'integrazione tra la formazione interna ed esterna; collabora con tutor aziendale alla compilazione del dossier individuale dell'apprendista, insieme a tutor aziendale garantisce l'attestazione delle attività svolte e delle competenze acquisite dall'apprendista al termine del percorso di Apprendistato, anche in caso di risoluzione anticipata del contratto)
- Monitoraggio, valutazione degli apprendimenti e certificazione competenze anche ai fini dell'ammissione agli esami conclusivi dei percorsi in Apprendistato, dandone evidenza nel dossier individuale dell'apprendista e comunicando i risultati all'apprendista

BENEFICI AZIENDA

- **Esclusione degli apprendisti dal computo limiti numerici**
- **Possibilità di prolungare il periodo di Apprendistato** in caso di malattia, infortunio o altra causa di sospensione involontaria del lavoro, di durata superiore a trenta giorni
- **Retribuzione**
 - Possibilità di sotto-inquadramento in funzione della durata del contratto**Contratti >1 anno possibilità di sotto-inquadrare** il lavoratore **fino a due livelli inferiori** rispetto a quello spettante in applicazione del CCNL ai lavoratori addetti a

BENEFICI AZIENDA

- mansioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al cui conseguimento è finalizzato il contratto **per la prima metà del contratto e un livello per la seconda metà del contratto**
- Contratti <=1 anno possibilità di sotto-inquadrare** il lavoratore **fino a un livello inferiore** rispetto a quello spettante in applicazione del CCNL ai lavoratori addetti a mansioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al cui conseguimento è finalizzato il contratto per tutta la durata del contratto
- Retribuzione **ore di formazione interna pagate al 10%** della retribuzione spettante in base a livello inquadramento (fatta salva diversa previsione del CCNL)
 - Retribuzione **ore di formazione esterna non dovuta**
 - **Contribuzione agevolata** in capo ad azienda per la durata del contratto
Azienda <= 9 dipendenti senza de minimis (assunzioni effettuate dopo 31/12/2016) 1° anno 3,11%; 2° anno 4,61%; 3° anno 11,61%
Aziende > 9 dipendenti 11,61%
 - **Sgravi contributivi e fiscali**
Esclusione spese sostenute per la formazione degli apprendisti dalla base per il calcolo dell'IRAP
Esonero dal versamento del ticket di licenziamento (fino a dicembre 2017)
Sgravio totale contributi a finanziamento NASPI (1,31%)
Sgravio totale fondi interprofessionali per formazione continua (0,30%)
 - **Esonero triennale** dal versamento dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro che assume con contratto di Apprendistato III livello persone che già avessero lavorato in azienda nei 6 mesi precedenti con Alternanza scuola lavoro (ASL) o altro contratto di Apprendistato, con esclusione dei premi e contributi dovuti all'INAIL, nel limite massimo di 3.250 € su base annua (fino al 31/12/2018)
 - **Possibilità di finanziare i percorsi formativi aziendali degli apprendisti per il tramite dei fondi paritetici interprofessionali**

BENEFICI GIOVANE

- Conseguimento titolo di studio (certificazione avente valore legale)
 - Tutele derivanti da contratto a tempo indeterminato: divieto di licenziamento illegittimo; divieto di retribuzione a cottimo; assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali; assicurazione contro le malattie; assicurazione contro l'invalidità e vecchiaia; maternità; assegno per nucleo familiare; nuova assicurazione sociale per l'impiego (NASPI); premio INAIL
 - Presenza di un tutor o referente aziendale
 - Valutazione e certificazione competenze al termine percorso
 - Registrazione della formazione effettuata e della qualificazione professionale ai fini contrattuali eventualmente acquisita nel libretto formativo del cittadino
-

LE NOVITÀ INSERITE NELLA LEGGE DI BILANCIO 2018

Stando alle ultime informazioni disponibili (07/11/2017), la proposta di Disegno legge di Bilancio 2018 in discussione al Senato contiene sgravi contributivi importanti per le assunzioni a tempo indeterminato di giovani fatte nel 2018 applicabili anche ai contratti di Apprendistato.

Trattandosi ancora del testo non definitivo è d'obbligo utilizzare il condizionale per tutte le proposte avanzate, tuttavia riteniamo importante sintetizzare tali misure per permettere di tracciare un quadro più completo degli interventi che potranno essere a sostegno dell'Apprendistato per il 2018.

A decorrere dal 1° gennaio 2018 i datori di lavoro del settore privato che assumono con contratti a tutele crescenti [leggasi: contratto a tempo indeterminato ai sensi del dlvo 23/2015] giovani che non hanno mai avuto prima rapporti di impiego stabile dovrebbero beneficiare di un taglio triennale sui contributi previdenziali (esclusi premi e contributi INAIL) pari al 50% con un tetto annuo di 3.000€ (esclusi i lavoratori domestici). Solo per il 2018 la soglia delle assunzioni incentivate sarà valida per gli under 35 (giovani fino a 34 anni e 364 giorni). Da gennaio 2019 l'esonero varrà per i giovani fino a 29 anni. L'esonero dovrebbe essere usufruibile solo dalle aziende private che nei 6 mesi precedenti all'assunzione non abbiano effettuato licenziamenti per giustificato motivo oggettivo o licenziamenti collettivi nella medesima

unità produttiva. Fermo restando il limite dei 3.000€ annui, l'esonero si dovrebbe applicare per un massimo di 12 mesi anche in caso di prosecuzione di contratto di Apprendistato in contratto a tempo indeterminato effettuata a decorrere dal 01/01/2018 a condizione che il lavoratore non abbia compiuto il 30 anno di età al momento della prosecuzione. L'esonero dei contributi previdenziali (esclusi premi e contributi INAIL) dovrebbe essere totale nei casi di prosecuzione di un contratto di Apprendistato di I o III livello in contratto a tempo indeterminato [qualificazione], purché il lavoratore non abbia compiuto il 30 anno di età al momento della prosecuzione, nel caso in cui il datore di lavoro assuma il giovane entro 6 mesi dal conseguimento del titolo di studio (lo stesso incentivo dovrebbe essere riconosciuto anche al datore che sempre entro 6 mesi dal conseguimento del titolo di studio assume a tempo indeterminato studenti che abbiano svolto percorsi di alternanza scuola-lavoro presso di lui che abbiano svolto almeno il 30% del totale delle ore previste).

Dovrebbe essere confermato per un anno l'esonero totale dai contributi INPS fino a un massimo di 8.060 euro per tutte le assunzioni stabili di giovani disoccupati tra i 16 e i 35 anni e di lavoratori over 35 anni se disoccupati da almeno sei mesi per tutte le otto Regioni del Mezzogiorno (Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sicilia, Abruzzo, Molise e Sardegna).

Dovrebbe essere riconosciuto per un anno l'esonero totale dei contributi fino a un massimo di 8.060 euro per tutte le

assunzioni stabili (tempo indeterminato o Apprendistato) di giovani disoccupati under 30 anni iscritti al programma europeo Garanzia Giovani.

A questi si dovrebbe aggiungere il bonus sul credito di imposta del 50% sulle spese per la formazione legata al piano Impresa 4.0 su un tetto di spesa di 1 milione di euro. Tale "bonus", che andrà comunque agganciato ad accordi aziendali di secondo livello, si applicherà direttamente al costo orario del personale impiegato in attività di formazione.

APPRENDISTATO: PROCESSO PER REALIZZARE UN' ESPERIENZA DI SUCCESSO



L'Apprendistato rappresenta per le imprese un **investimento finalizzato all'inserimento di giovani**, identificati come validi e adatti sia rispetto al tipo di lavoro da svolgere (interessati e motivati al lavoro) sia rispetto alla specifica realtà aziendale (mission, vision, valori), che vengono accompagnati a sviluppare competenze necessarie all'evoluzione o al potenziamento dell'impresa e difficilmente reperibili sul mercato, attraverso interventi formativi integrati fra impresa e istituzione formativa.

Il contratto di Apprendistato rappresenta una soluzione ottimale per l'inserimento di giovani in tutte quelle realtà in cui la **qualità del lavoro rappresenta un elemento essenziale della competitività aziendale** rendendo disponibile **l'impresa ad investire in una "formazione su misura"** del giovane per fargli sviluppare competenze specializzate che richiedono molto tempo per essere padroneggiate e gestite in autonomia e che non si trovano sul mercato né vengono adeguatamente formate attraverso i percorsi scolastici tradizionali.

Consideriamo l'Apprendistato di «successo» quando dà vita ad esperienze WIN-WIN-WIN: giovane, impresa, istituzione formativa sono soddisfatti dell'esperienza vissuta. In particolare le imprese parlano di Apprendistato di «successo» quando dà vita ad esperienze in cui il giovane cresce con entusiasmo, appassionandosi al lavoro, acquisendo la professionalità di cui l'azienda ha bisogno (competenze tecnico, trasversali, umane), sviluppando un buon livello di autonomia lavorativa e di manualità,

integrandosi nel gruppo e arrivando a scegliere di rimanere in impresa al termine del percorso formativo.

Per arrivare a dar vita ad esperienze di Apprendistato di «successo» il processo che riteniamo più efficace proporre di seguire è quello che accompagna l'impresa a **trovare le «sue risposte» a una serie di domande** che partendo da un' **analisi strategica** (in cui vengono identificati i bisogni e i motivi che portano l'impresa a valutare «se» e «quale forma» di Apprendistato rappresenta la risposta migliore ai propri bisogni, si valuta la fattibilità del coinvolgimento dell'impresa nell'Apprendistato, si stabiliscono i benefici che si vuole ottenere e si arriva a scegliere «con quale istituzione formativa» coinvolgersi per realizzare un'azione integrata sul giovane) si sviluppa attraverso un'attività di **progettazione e realizzazione** dell'Apprendistato (che comprende la definizione degli obiettivi formativi, dei responsabili aziendali e dei tutor aziendali, l'organizzazione dell'azione formativa e la sua realizzazione, i criteri di misurazione dell'esperienza) e si conclude con la **valutazione** di quanto realizzato.

Di seguito viene presentato più nel dettaglio il processo suggerito per valutare «se» e «come» ricorrere all'Apprendistato per dar vita ad esperienze di «successo». Nello specifico, per ogni fase del processo vengono presentate attraverso dei box le domande chiave da porsi, esplicitate le possibili risposte e sintetizzate, attraverso una tabella, le diverse risposte date dalle imprese a seconda del motivo che le guida all'Apprendistato.

1. ANALISI STRATEGICA

Per dar vita ad esperienze di Apprendistato di successo, il primo passo che un'impresa è chiamata a fare consiste nel realizzare un' **analisi strategica** che, partendo dall' **individuazione dei bisogni** e dei **motivi** che spingono l'impresa a coinvolgersi nell'Apprendistato passa a definire la **modalità** attraverso

cui realizzare l'Apprendistato, a considerare la **fattibilità** di utilizzare l'Apprendistato in termini di investimenti di risorse umane-tecniche-organizzative, per arrivare infine a identificare gli **attori** con cui collaborare nell'attività formativo-educativa.

1A. BISOGNI E MOTIVI «PERCHÉ UTILIZZARE L'APPRENDISTATO»

La prima domanda a cui il singolo imprenditore (nelle imprese di micro o piccole dimensioni) o l'HR manager (nelle imprese di medie o grandi dimensioni) è chiamato a trovare risposta è la seguente:

CHE TIPO DI COMPETENZE SERVONO ALLA MIA IMPRESA PER SVILUPParsi SUL MERCATO E RISPONDERE EFFICACEMENTE ALLE SFIDE ATTUALI E FUTURE?

Quando un'impresa per rispondere efficacemente alle sfide attuali e future del mercato necessita di disporre di **personale specializzato con una professionalità che non è reperibile sul mercato e che necessita di molto tempo per essere sviluppata, padroneggiata e gestita in autonomia** allora l'Apprendistato può essere la soluzione giusta.

A fronte di questo need, la ricerca condotta ha permesso di identificare 5 motivi che singolarmente o in combinazione fra loro guidano le imprese nella scelta dell'Apprendistato aprendo loro specifiche opportunità.

(continua nella pagina successiva)

BISOGNO	MOTIVO	OPPORTUNITÀ PER L'IMPRESA
<p>Disporre di personale specializzato con competenze specifiche non reperibili sul mercato e che richiedono tempo per essere sviluppate, padroneggiate e gestite in autonomia</p>	<p>SOTTODIMENSIONAMENTO (Carenza di personale)</p>	<p>Provvedere al fabbisogno immediato di personale inserendo giovani con interesse e propensione per il tipo di attività svolta dall'impresa formandoli a una professione o un mestiere, a volte poco conosciuto o poco appealing (es. faticoso, manuale), potendo avvalersi di un costo del lavoro inferiore che rende più appetibile l'inserimento di giovane senza esperienza con un contratto stabile</p>
	<p>STRATEGIC PLANNING (Ageing, Ricambio generazionale)</p>	<p>Identificazione e inserimento anticipato di giovani con interesse e propensione per il tipo di attività svolta dall'impresa che vengono inseriti in azienda e accompagnati a sviluppare e rafforzare le competenze tecnico-professionali necessarie avvalendosi anche del contributo e dell'esperienza di chi in futuro lascerà l'azienda, plasmando queste competenze sulla specifica realtà aziendale, guadagnando sulla produttività del giovane e utilizzando i primi anni di rapporto come "valutazione vicendevole del fit persona-lavoro-organizzazione"</p>
	<p>INNOVAZIONE CAPITALE UMANO</p>	<p>Favorire la contaminazione dell'impresa da parte di idee, modi di vedere i problemi, entusiasmo dei giovani accompagnandoli a sviluppare e rafforzare competenze professionali "a misura" della specifica realtà aziendale avvalendosi in questo impegno formativo-educativo anche del supporto di istituzioni formative che integrano le conoscenze dell'azienda e l'arricchiscono favorendo un continuo aggiornamento del capitale umano (imparare ad imparare)</p>
	<p>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</p>	<p>Contribuire allo sviluppo del territorio attraverso</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la creazione di sinergie fra imprese e istituti formativi dando vita a nuovi programmi/percorsi che rispondano in modo più compiuto alla formazione delle competenze richieste dal mercato del lavoro di quel territorio, in ottica presente e prospettica, riducendo il fenomeno dello skill shortages (aumenta capacità di inserirsi nel mercato), supportando efficacemente il ricambio generazionale e trasmettendo professionalità e mestieri caratteristici di quel territorio ▪ il recupero di NEET ▪ il favorire la riduzione dell'abbandono scolastico (CSR focus sul territorio) <p>Contribuire allo sviluppo dell'employability del giovane (apprende competenze tecniche e trasversali che sono utili al giovane in quell'impresa specifica ma aumenta anche la sua capacità di inserirsi in altre realtà del mercato del lavoro riuscendo ad essere produttivo in tempi più brevi) e al suo orientamento (esperienza che permette al giovane di comprendere meglio le proprie passioni e propensioni) attraverso un inserimento "morbido" al lavoro che mette al centro la formazione teorica e pratica del giovane avvalendosi dell'azione integrata di impresa e istituzione formativa (CSR focus sul giovane)</p>
	<p>COSTO DEL LAVORO RIDOTTO</p>	<p>Inserimento di giovani in impresa con esperienza lavorativa nulla o limitata avvalendosi di un costo del lavoro ridotto che controbilancia l'investimento formativo fatto dall'impresa sul giovane e la sua assunzione con un contratto stabile</p>

Il motivo che “guida” l’impresa verso l’Apprendistato tende a condizionare la tipologia di contratto che viene ad essere proposto ai giovani. Le corrispondenze che la ricerca ha permesso di tracciare sono le seguenti:

SOTTO DIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
Qualifica Diploma (I livello)	Qualifica Diploma (I livello)	Qualifica Diploma (I livello)	Qualifica Diploma (I livello)	Professionalizzante (II livello)
Professionalizzante (II livello)	Professionalizzante (II livello) Alta formazione (III livello)	Alta formazione o ricerca (III livello)		

APP	SOTTO DIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
I	X	X	X	X	
II	X	X			X
III		X	X		

1B. MODALITÀ «QUALE TIPO DI APPRENDISTATO»

Una volta rilevata la necessità di disporre di **personale specializzato con una professionalità che non è reperibile sul mercato** e individuato il motivo principale che guida l’impresa a valutare l’Apprendistato come possibile soluzione, **occorre stabilire «quale tipologia» di Apprendistato fra quelle possibili è più consona a rispondere al bisogno aziendale.**

La ricerca ha permesso di identificare due domande che combinate fra loro permettono all’impresa di stabilire quale tipologia di Apprendistato è più adatta a rispondere al proprio bisogno:

■ **LE COMPETENZE E LA PROFESSIONALITÀ CHE CERCO SONO COLLEGATE A UN RUOLO OPERATIVO O A UN RUOLO STRATEGICO/DECISIONALE?**

■ **PER FORMARE LE COMPETENZE E LA PROFESSIONALITÀ CHE CERCO NECESSITO DI REALIZZARE UN FORTE INVESTIMENTO FORMATIVO-EDUCATIVO ESTERNO E INTERNO ALL’IMPRESA OPPURE È SUFFICIENTE UN INVESTIMENTO FORMATIVO PIÙ CONTENUTO?**

Quando le competenze e la professionalità che l’impresa necessita inserire e sviluppare al proprio interno sono collegate a un **ruolo operativo** le forme di **Apprendistato** che dovranno essere valutate sono quelle di **I livello o di II livello**, quando invece si tratta di ruoli **strategico/decisionali** ci si orienta verso un Apprendistato di **III livello**. Quando per sviluppare le competenze e la professionalità ricercate dall’impresa è necessario un **forte investimento formativo-educativo esterno** e

interno, allora occorrerà orientarsi verso le forme di **Apprendistato di I e III livello**, quando invece è sufficiente un **investimento formativo più contenuto** la forma di Apprendistato più adatta è quella di **II livello**.

Lo schema che segue sintetizza le soluzioni sopra presentate combinandole con i motivi che portano l’impresa a investire nell’Apprendistato, permettendo così a ciascuna impresa di arrivare a identificare la soluzione univoca che meglio risponde ai propri bisogni.

TIPO DI RUOLO		FORMAZIONE ESTERNA E INTERNA NECESSARIA		TIPOLOGIA APPRENDISTATO		MOTIVI
OPERATIVO	STRATEGICO	CONTENUTA	ELEVATA		APPRENDISTATO	MOTIVO
X			X		Per la Qualifica e il Diploma (I livello)	Sottodimensionamento Strategic Planning Innovazione Capitale Umano CSR
X		X			Professionalizzante (II livello)	Sottodimensionamento Costo Strategic Planning
	X	X			Professionalizzante (II livello)	Sottodimensionamento Costo
	X	X			Di Alta formazione (III livello - Master)	Strategic Planning Innovazione Capitale Umano
	X		X		Di Alta formazione o ricerca (III livello)	Strategic Planning Innovazione Capitale Umano

RUOLO FORMAZIONE	SOTTODIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
Oper.+Elev.	I livello	I livello	I livello	I livello	
Oper.+Cont.	II livello	II livello			II livello
Strat.+Cont.	II livello	III livello (Master)	III livello (Master)		II livello
Strat.+Elev.		III livello	III livello		

Una volta che l'impresa ha **identificato il tipo di Apprendistato più adatto** a rispondere ai propri bisogni e **ricosce di dover essere** o diventare **luogo di formazione** assumendosi responsabilità formativo-educative più o meno estese a seconda del tipo di Apprendistato individuato, può chiedersi se il **bisogno rilevato è specifico della propria realtà aziendale o se è un'esigenza comune alle imprese del territorio** al fine di **scegliere se proseguire il percorso come singola azienda** oppure valutare **la creazione di una rete di imprese** che dia vita a un percorso di Apprendistato capace di

rispondere a un bisogno più esteso e favorire lo sviluppo del territorio in cui opera. Nel caso di creazione di rete fra imprese risulta spesso necessario avvalersi di un supporto da parte di un soggetto terzo (Associazione di categoria, APL, Cooperativa, Consulenti lavoro...) che coordini i rapporti fra le imprese del network negli aspetti formali e sostanziali connessi all'Apprendistato (gestione aspetti burocratici amministrativi, compliance normativa, ma soprattutto, creazione di un percorso formativo e di un processo per l'Apprendistato continuando a mantenere monitorati diversi bisogni

delle imprese del network riconducendoli a fattore comune).

La **creazione di rete di imprese per rendere disponibili percorsi di Apprendistato che rispondano alle esigenze delle aziende del territorio** è più facile che venga presa in considerazione e **realizzata da realtà guidate all'Apprendistato da motivi**

di CSR, Innovazione di capitale umano e Strategic Planning.

Anche le imprese guidate da motivi di Sottodimensionamento, soprattutto se PMI, possono trovare interessante la soluzione di creazione di reti di impresa mentre è più difficile che vi ricorrano imprese guidate da motivi di Costo.

SOTTODIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
Possibile creazione rete di imprese per Apprendistato	Possibile creazione rete di imprese per apprendistato	Probabile/ possibile creazione rete di imprese per Apprendistato	Probabile creazione rete di imprese per Apprendistato	Più difficile si opti per la creazione di rete di imprese

1C. ANALISI DI FATTIBILITÀ «COME GESTIRE L'APPRENDISTATO»

Una volta identificata la tipologia di Apprendistato più adatta a rispondere ai bisogni dell'impresa occorre **effettuare un approfondimento dell'inquadramento normativo e degli adempimenti burocratici amministrativi richiesti** (CCNL, Regolamenti, strumenti e incentivi regionali per determinare diritti e doveri,

eventuali limiti (es. temi sicurezza quali lavoro notturno e lavoro su legni duri che non è permesso per giovani minorenni), modalità di definizione delle attività formative e delle retribuzioni, incentivi e contributi). È importante che l'impresa risponda a questa domanda:

DISPONGO DI UNA STRUTTURA HR (PMI SENZA FUNZIONE HR, DI PERSONALE) CON SPECIALIZZAZIONE E DIMENSIONI TALI DA POTER GESTIRE E COORDINARE DA SOLO QUESTO APPROFONDIMENTO NORMATIVO BUROCRATICO?

Se l'impresa ritiene di **non avere le risorse e le competenze** per poter realizzare da sola questa attività dovrà **chiedere supporto a un ente esterno** (Associazione di categoria, APL, Consulenti lavoro...) che riconosca competente in questo ambito e capace di supportarla nella realizzazione pratica dell'Apprendistato. Questa opzione viene solitamente seguita dalle aziende di piccole e medie dimensioni.

Se **invece** l'impresa **ritiene di avere la struttura interna in grado di gestire i contratti di Apprendistato**, dovrà definire se ritiene necessario **dedicare**

in modo esclusivo una persona all'Apprendistato, oppure identificare un **responsabile** cui affidare la gestione dell'Apprendistato o creare un **team di lavoro** che se ne occupi oltre a stabilire se considera più opportuno gestire l'Apprendistato **tenendo separati aspetti amministrativo-burocratici da quelli organizzativi operativi o mantenere unite le due gestioni.**

Anche in questo caso la ricerca mostra come a seconda del motivo che guida l'impresa all'Apprendistato cambino le risposte.

SOTTODIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
Una persona responsabile	Una persona responsabile (+ team)	Una persona "dedicata" o responsabile + team	Una persona "dedicata" + team	Una persona responsabile
Spesso avvalendosi di supporto di esperto esterno	Può esserci o no il supporto di esperto esterno	Spesso avvalendosi di supporto di esperto esterno	Spesso avvalendosi di supporto di esperto esterno	Può esserci o no il supporto di esperto esterno
Non sempre distinti aspetti organizzativi e amministrativi	Solitamente distinti aspetti organizzativi e amministrativi	Distinzione fra aspetti organizzativi e amministrativi	Distinzione fra aspetti organizzativi e amministrativi	Non sempre distinti aspetti organizzativi e amministrativi

Qualora l'impresa abbia optato per la realizzazione di **Apprendistato di I livello**, prima di proseguire nell'analisi di fattibilità **occorre verificarsi di essere in possesso delle capacità strutturali** (spazi idonei per consentire lo svolgimento della formazione interna

assicurando l'abbattimento delle barriere architettoniche in caso di giovane con disabilità), **tecniche** (disponibilità strumentale per lo svolgimento della formazione interna, in regola con normative vigenti in materia di verifica e collaudo tecnico) e **formative**

(disponibilità di uno o più tutor aziendali per lo svolgimento dei compiti previsti dal PFI) richieste dalla normativa. Una volta verificata la fattibilità organizzativa-amministrativa dell'Apprendistato, è utile esplicitare i benefici che l'impresa vuole ottenere investendo nella realizzazione

di rapporti in Apprendistato al fine sia di valutare l'opportunità effettiva di investimento in questa direzione sia di definire elementi di riferimento (KPI) utili a misurare, al termine del processo, i risultati raggiunti attraverso l'Apprendistato.

1D. BENEFICI «QUALI VANTAGGI DALL'APPRENDISTATO»

I **vantaggi** che un'impresa può ottenere attraverso l'Apprendistato sono numerosi e risultano più o meno rilevanti a seconda del motivo che porta l'impresa a sceglierlo:

AREE	
EFFICIENZA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riduce i tempi di inserimento del giovane e lo rende più produttivo ▪ Vantaggi economici (inquadramento, retribuzione, sgravi fiscali e contributivi, incentivi) ▪ Riduzione skills mismatch ▪ Soluzione di supporto per la gestione dei picchi produttivi
EFFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plasma la professionalità del giovane sulla tua realtà, formandolo a rispondere alle specifiche esigenze dell'impresa ▪ Crea fidelizzazione e senso di appartenenza nel giovane che cresce e matura professionalmente "grazie a te" e "con te" nell'impresa (questo effetto si moltiplica quando vengono creati "gruppi/classi" di giovani inseriti attraverso Apprendistato) ▪ Diventa strumento di attraction per i giovani che hanno la possibilità di lavorare e rafforzare in modo mirato la loro professionalità attraverso lo studio [funzione particolarmente esercitata nel III e I livello]; inoltre la realizzazione di esperienze positive (di successo) attraggono giovani motivati verso l'impresa ▪ Permette di far conoscere ai giovani mestieri o lavori che non avrebbero mai preso in considerazione ▪ Riesci a gestire in anticipo le esigenze di ricambio generazionale attraverso un inserimento accompagnato/morbido del giovane ▪ La collaborazione con istituzione formativa rende possibile un'azione sinergica educativa-formativa sul giovane migliorando i risultati di apprendimento e sviluppo di competenze tecniche e trasversali

SVILUPPO E INNOVAZIONE

- Formazione di lavoratori altamente specializzati, lavorando insieme a istituzioni formative di eccellenza per sviluppare in modo "sartoriale" le competenze del giovane sia dal punto di vista teorico che pratico sulle esigenze specifiche della mia realtà
- Giovani presentano processi di apprendimento più veloci rispetto ai processi innovativi
- Contaminazione con istituzioni formative (ed eventuale rete imprese) alimenta la capacità innovativa dell'azienda
- Creazione di rapporti di fiducia con gli istituti formativi con cui si collabora per la formazione dei giovani inseriti (che facilitano il reperimento di nuovi giovani in futuro)
- Riduzione età media aziendale
- La realizzazione di esperienze positive (di successo) rendono possibile attrarre nuovi finanziamenti (UE attraverso PON, MIUR, privati... una volta entrati nel meccanismo si capisce come fare e si riesce ad accedere a nuove forme di finanziamento)

VALORIZZAZIONE PERSONALE INTERNO

Attraverso il ruolo di tutor è possibile:

- Valorizzare il personale tecnico interno permettendo loro di trasmettere le competenze che hanno e sviluppando in essi capacità di esplicitazione delle finalità, dei processi e delle procedure alimentando l'employability di queste persone e rendendo possibile l'ottimizzazione di processi
- Favorire, attraverso il "trapasso nozioni", la riscoperta del valore del proprio lavoro e la ri-motivazione del personale interno
- Coinvolgere persone a termine carriera (vicine al pensionamento) responsabilizzandole nel trasmettere la loro esperienza e le loro competenze che sono risorse che l'impresa non vuole disperdere

Per le imprese che si orientano verso l'Apprendistato spinte da motivi di CSR o di Sviluppo dell'Innovazione anche i benefici generati dall'Apprendistato

in capo al giovane, alle istituzioni formative e al territorio sono elementi che possono aggiungere valore in favore di questa scelta.

Nello schema che segue vengono sintetizzati i **principali benefici** in capo al giovane, all'istituzione formativa e al territorio rilevati attraverso lo studio.

GIOVANE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ottiene un contratto di lavoro a tempo indeterminato e allo stesso tempo studia [nel I e III livello per arrivare ad ottenere un titolo di studio avente valore legale] percependo formazione ad hoc, stipendio (divieto retribuzione a cottimo), maturando TFR, contributi per la pensione, con tutte le tutele dei lavoratori dipendenti per quanto riguarda malattia, infortuni, maternità, assegni familiari e perdita lavoro (NASPI, divieto licenziamento illegittimo) ▪ Eleva il suo livello di competenze tecnico professionali (aumento employability) ▪ Conosce per tempo il mercato del lavoro (ritmi, gerarchia, dinamiche interne...) acquisendo una professionalità (sapere, saper fare, saper essere) e facendosi conoscere dall'impresa ▪ Impara in modo più "accompagnato" da parte dell'impresa (affiancamento tutor aziendale) vivendo un inserimento "morbido" al lavoro (la guida del tutor si riduce gradualmente all'aumentare dell'esperienza e dell'acquisizione di competenze del ragazzo) ▪ Ottiene la qualifica/diploma con risultati migliori dei colleghi [I e III livello] ▪ Può rifiorire nello studio riaccendendo in sé la voglia di imparare (esistono persone caratterizzate da modalità di apprendimento diverse da quelle frontali di aula) [I e III livello] ▪ Matura più velocemente (inserito in team di lavoro, gestisce relazioni, impara a fare domande, riceve responsabilità via via crescenti, diventa più autonomo, impara ad organizzarsi, tenace) ▪ Si orienta (capisce se quel lavoro e quella realtà sono adatti per lui/lei, capisce meglio chi è) ▪ Fidelizzazione del giovane all'azienda (entra nella squadra dell'azienda) ▪ Facilita lo sviluppo professionale del giovane sia all'interno dell'azienda che all'esterno ▪ Vede certificate le competenze acquisite ▪ Registrazione della formazione effettuata e della qualificazione professionale ai fini contrattuali eventualmente acquisita nel libretto formativo del cittadino ▪ Rende più appealing il suo CV

ISTITUZIONE FORMATIVA	TERRITORIO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizza la propria mission: forma i giovani fornendo loro un'educazione, una cultura e preparandoli adeguatamente ad entrare nel mondo del lavoro favorendo la loro occupazione ▪ Cambia il modo di guardare ai ragazzi prefigurando il percorso più adatto a ciascuno di essi (strumento in più) ▪ Soluzione che facilita il contrasto all'abbandono scolastico, il recupero formativo di ragazzi «difficili» o di chi non è portato per percorsi formativi tradizionali e il recupero dei NEET ▪ Si riduce scollamento fra studio e mondo del lavoro ▪ Si riducono i tempi di transizione da scuola a lavoro ▪ Cambia il modello formativo rendendolo più dinamico e integrato al mondo del lavoro ▪ Si innovano i programmi e i saperi dell'istituto e dei singoli docenti chiamati a rimettersi in discussione ▪ Strumento di motivazione dei giovani allo studio (riscoprono il valore e l'importanza di ciò che studiano a livello teorico vedendolo ricondotto alla realtà sia in impresa che a scuola/Università) [I e II livello] ▪ Innovazione attrezzature e tecnologie (possibilità di usufruire di attrezzature e strumenti tecnologici messi a disposizione dell'istituto da parte dell'impresa anche per le classi che non sono in Apprendistato) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riduzione skills mismatch (creando percorsi di formazione dedicati ai needs delle aziende del territorio aumenta la rispondenza delle competenze formate ai bisogni reali del mercato) ▪ Soluzione che facilita il contrasto all'abbandono scolastico o il recupero di NEET ▪ Si creano sinergie fra imprese e istituzioni formative che favoriscono lo sviluppo del territorio riducendo lo scollamento fra studio e mondo del lavoro e aumentando la capacità innovativa di entrambe le realtà attraverso la reciproca contaminazione ▪ Aumento attrattività e capacità innovativa del territorio

Nello schema che segue i macro ambiti di beneficio sono stati combinati con i motivi che portano le imprese a scegliere l'Apprendistato.

SOTTODIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
Efficienza	Efficacia	Efficacia	Efficacia	Efficienza
Efficacia	Sviluppo e Innovazione	Sviluppo e Innovazione	Sviluppo e Innovazione	Efficacia
Valorizzazione personale interno				
		Giovane	Giovane	
		Istituzione formativa	Istituzione formativa	
		Territorio	Territorio	

Dopo aver razionalizzato i benefici che l'impresa può ottenere investendo in rapporti di Apprendistato, la fase di analisi strategica si conclude con

l'individuazione delle potenziali istituzioni formative con cui coinvolgersi per progettare e realizzare gli interventi formativi connessi all'Apprendistato.

1E. ATTORI «A CHI AFFIDARE LA FORMAZIONE ESTERNA DEL GIOVANE»

L'identificazione del partner formativo con cui coinvolgersi nel percorso di Apprendistato **dipende dalla combinazione di tre elementi**: il **tipo di Apprendistato** che si è scelto di utilizzare per l'inserimento del giovane in azienda, **il livello di formazione teorico e tecnica che si vuole che il giovane sviluppi** nel periodo di

combinazione studio-lavoro e la **qualità formativo-educativa riconosciuta all'istituzione formativa** che ne determina il "prestigio". Lo schema che segue combina fra loro i motivi dell'Apprendistato, la tipologia di Apprendistato e l'individuazione della natura di istituzione formativa cui rivolgersi in base al livello di formazione cercata.

MOTIVO	TIPOLOGIA DI APPRENDISTATO	ISTITUZIONE FORMATIVA E LIVELLO DI FORMAZIONE COLLEGATA
SOTTODIMENSIONAMENTO STRATEGIC PLANNING INNOVAZIONE CAPITALE UMANO CSR	Per la Qualifica e il Diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (I livello)	IeFP Qualifica : formazione di base e tecnica minima per ricoprire un dato ruolo/svolgere il lavoro Diploma : formazione di base e alta formazione tecnica per ricoprire un dato ruolo
		IP/IT/IFTS Formazione di base e alta formazione tecnica per ricoprire un dato ruolo
		Liceo Alta formazione culturale e sviluppo capacità cognitive ma formazione tecnica molto limitata
SOTTODIMENSIONAMENTO STRATEGIC PLANNING COSTO	Professionalizzante (II livello)	Enti accreditati regionali con cui costruire percorsi ad hoc e da cui mutuare percorsi di formazione base Formazione di base e sufficiente o buona formazione tecnica per ricoprire un dato ruolo

(continua nella pagina successiva)

MOTIVO	TIPOLOGIA DI APPRENDISTATO	ISTITUZIONE FORMATIVA E LIVELLO DI FORMAZIONE COLLEGATA
STRATEGIC PLANNING INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	Di Alta formazione o ricerca (III livello)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ITS formazione tecnica di altissimo livello ▪ Università: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laurea triennale Formazione teorica di buon livello ma nulla/limitata formazione tecnica ▪ Laurea magistrale Formazione teorica di alto livello più specifica/specializzata rispetto al percorso di studio ma formazione pratica tendenzialmente limitata (situazioni diverse a seconda degli indirizzi di studio e delle Università) ▪ Master Formazione teorica di alto livello combinata con formazione pratica che viene più o meno sviluppata a seconda degli indirizzi di studio e delle Università ▪ Dottorato Formazione teorica di alto/altissimo livello mentre formazione pratica più o meno sviluppata a seconda degli indirizzi di studio e delle Università ▪ Centri ricerca Formazione teorico e tecnica di alto/altissimo livello

Lo studio ha fatto emergere combinazioni diverse di rapporti impresa-Istituzione formativa a seconda del motivo che guida l'impresa all'Apprendistato e alla tipologia di Apprendistato scelto:

APP	SOTTO DIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
I	leFP; IP; IT; IFTS	leFP; IP; IT; IFTS	IP; IT; IFTS	leFP; IP; IT; Liceo; IFTS	
II	Enti accreditati	Enti accreditati			Enti accreditati
III		ITS; Università (Lauree, Master)	ITS; Università (Lauree, Master, Dottorato); Centri ricerca		

Per arrivare a scegliere con quale istituzione formativa collaborare sarà importante valutare il livello di qualità formativa delle diverse istituzioni.

Si suggerisce quindi all'impresa, o a chi per essa, di svolgere un'analisi mirata delle offerte disponibili sul territorio trovando risposta alle seguenti domande:

IN BASE AL TIPO DI APPRENDISTATO SCELTO E AL TIPO DI COMPETENZE CHE VOGLIO VENGANO SVILUPPATE DAL GIOVANE NEL PERIODO DI LAVORO E STUDIO, CON QUALI ISTITUZIONI FORMATIVE SONO INTERESSATA/ VOGLIO COLLABORARE?

- Quali indirizzi e/o Curriculum specifici risultano utili per il tipo di professionalità e competenze tecniche che vogliamo vengano sviluppate dal giovane apprendista
- Quali istituzioni sul territorio offrono gli indirizzi o i curriculum a cui sono interessato
- Quali fra queste istituzioni presenta l'offerta formativa di miglior qualità (programmi, professori, approccio all'innovazione, strumentazioni)
- Con quante istituzioni formative voglio collaborare (un solo istituto vs. più istituti)

Alla luce di questa analisi, l'impresa potrà contattare l'istituzione/le istituzioni formative con cui è interessata a collaborare verificando insieme ai loro referenti la disponibilità a lavorare insieme **per arrivare** a tracciare, a grandi linee, **il possibile percorso attraverso cui integrare fra loro le rispettive azioni formative-educative** chiarendo tre punti principali:

- se si opta per creazione di classi ad hoc in Apprendistato che raccolgono giovani di un solo istituto formativo o di più istituti del territorio oppure si realizzerà esperienza di singoli ragazzi inseriti in classi con percorsi ordinari
- come si immagina di suddividere il carico formativo (giorni/ore in aula, giorni/ore in azienda)
- come realizzare l'iscrizione e la selezione del giovane (bando di concorso, contest, selezione).

Nel caso di Apprendistato di II livello la fase di analisi strategica richiede un passaggio ulteriore: l'ottenimento del parere di conformità da parte della specifica Commissione Paritetica per poter procedere con la progettazione vera e propria del percorso di Apprendistato.

2. PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE

Una volta conclusa la fase di analisi strategica, l'impresa dovrà intraprendere una fase di **progettazione** dell'Apprendistato e di successiva **realizzazione**.

2A. PROGETTAZIONE «COSA REALIZZARE E COME REALIZZARLO»

Nella fase di progettazione l'impresa identifica tutte le attività necessarie per realizzare l'Apprendistato individuando sia la divisione dei compiti (interni ed esterni) e la rispettiva distribuzione di responsabilità, sia i meccanismi di coordinamento necessari a integrare fra loro le diverse attività.

La fase di progettazione assume caratteristiche in parte diverse a seconda della tipologia di Apprendistato. **Nell'Apprendistato di I e III livello, in cui esiste una corresponsabilità educativa fra impresa e istituzione formativa, la fase di progettazione viene realizzata attraverso un'azione comune/sinergica dell'impresa e dell'istituzione formativa che si concretizza con la redazione e la firma del "Protocollo di Apprendistato"** che definisce i contenuti, la tipologia dei destinatari, la durata e l'organizzazione didattica della formazione interna ed esterna, le responsabilità in capo all'impresa e all'istituzione formativa, le modalità di individuazione e selezione degli apprendisti, gli elementi minimi del

PFI e, infine, la decorrenza e la durata di validità del protocollo fra impresa e istituzione formativa.

Nell'Apprendistato di II livello, in cui il contributo formativo esterno all'azienda risulta essere meno rilevante e non genera una corresponsabilità educativa, **la fase progettuale viene gestita più in autonomia dall'impresa** che semplicemente si coordina con l'istituzione che fornisce la formazione di base e trasversale esterna definita a livello Regionale ed eventualmente si coordina con i partner formativi individuati per realizzare corsi ad hoc in risposta ai bisogni specifici dell'azienda.

Le domande cui occorre trovare risposta in questa fase sono:

DESTINATARI: QUANTI GIOVANI COINVOLGERE IN APPRENDISTATO?

- Un solo giovane vs. alcuni (numero preciso entro la disponibilità minimo e massimo)
- Tutte le età o solo maggiorenni

CONTENUTI: QUALE RUOLO VOGLIO CHE OGNI APPRENDISTA RICOPRA NELL'IMPRESA?

QUALI COMPETENZE VOGLIO CHE IL GIOVANE SVILUPPI NEL CORSO DELL'APPRENDISTATO?

- Quali competenze tecniche rafforzare/trasmettere (Azione formativa tecnica) (specifiche in base al tipo di professionalità che voglio che il giovane acquisisca/sviluppi in base al ruolo in cui lo inserisca)?
- Quali competenze trasversali (Azione formativa trasversale) (capacità relazionale, approccio progettuale, capacità di porsi e fare domande, pensiero laterale, anticonformismo procedurale, capacità di individuazione e di risoluzione dei problemi, capacità di gestione dell'incertezza, responsabilità, autonomia, capacità decisionale rapida, lavoro di squadra, gestione dello stress, capacità comunicative, flessibilità professionale, versatilità, innovazione, creatività, precisione,...)?
- Quali competenze umane (Azione educativa) (onestà, lealtà, umiltà, rispetto, pazienza, disponibilità, cortesia, collaborazione, empatia, ...)?

DURATA E ORGANIZZAZIONE DIDATTICA DELLA FORMAZIONE

- Quanto dovrà incidere la formazione esterna e quanto la formazione interna (specifiche in base al tipo di Apprendistato che si vuole realizzare, al CCNL di riferimento dell'impresa e alle normative Regionali)?
- Quali competenze tecnico, trasversali, umane sono in grado di sviluppare internamente?
- Quali invece preferisco demandare alla formazione esterna?
 - Classi in apprendistato vs. singoli ragazzi in percorsi ordinari
 - Periodi presso istituzione formativa (giorni della settimana, orari nella settimana, calendarizzazione, modalità di formazione)
 - Periodi presso impresa (giorni della settimana, orari della settimana, modalità di formazione)

RESPONSABILITÀ: COME SI SUDDIVIDONO FRA ISTITUZIONE FORMATIVA E IMPRESA LE RESPONSABILITÀ DELLE VARIE ATTIVITÀ DA SVOLGERE PER REALIZZARE L'APPRENDISTATO?

(alcune specificità sono definite dal tipo di Apprendistato che si vuole realizzare: es. definizione PFI in Apprendistato I e III livello compete a istituzione formativa che poi la condivide e la ottimizza insieme all'impresa mentre nell'Apprendistato II livello è in capo all'impresa)

MODALITÀ DI INDIVIDUAZIONE E SELEZIONE: IN CHE MODO INDIVIDUARE L'APPRENDISTA?

- Piena autonomia dall'istituzione formativa (ragazzi selezionati dalla scuola in piena autonomia)?
- Istituzione formativa su indicazioni dell'impresa (ragazzi selezionati dalla scuola in base a specifiche richieste dell'impresa)?
- Impresa (ragazzi selezionati dall'impresa in base a specifiche caratteristiche individuati con o senza pre-selezione da parte dell'istituzione formativa)?
- Quali caratteristiche di riferimento per la selezione (es. motivazione, passione, lingue, informatica,...)?
- Quali modalità per la selezione (bando, test, colloquio, presentazione punti forza ragazzo,...)?
- Cosa verrà comunicato rispetto alla selezione (criteri, tempistiche, modalità, risultati,...)?
- Come verrà comunicato (canali comunicativi utilizzati)?
- Quando verrà comunicato (lancio progetto, risultati selezione)?

INCONTRI: QUALI E QUANTI MOMENTI DI INCONTRO E CONFRONTO FRA IMPRESA E ISTITUZIONE FORMATIVA?

- Incontro di progettazione (Sì o No / Uno vs. più incontri / Quando indicativamente / Quale forma / Se di persona: tutor formativo che va presso impresa o viceversa)?
- Incontro intermedio nel corso dell'esperienza per verificare come procede (Sì o No / Uno vs. più incontri / Quando indicativamente / Quale forma / Se di persona: tutor formativo che va presso impresa o viceversa)?
- Incontro/modalità di confronto al termine dell'Apprendistato (Sì o No / Quando indicativamente / Quale forma / Se di persona: tutor formativo che va presso impresa o viceversa)?

(continua nella pagina successiva)

(continua dalla pagina successiva)

ELEMENTI DI VALUTAZIONE: QUALI SARANNO I CRITERI, LE MODALITÀ, GLI STRUMENTI E LE TEMPISTICHE DI VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA?

- Quali criteri e modalità di valutazione degli apprendimenti?
- Quali indicatori utilizzare per stabilire il successo della singola esperienza (grandezze e scale misurazione)?
- Quali strumenti forniamo al tutor aziendale per valutare l'esperienza vissuta dall'apprendista?
- Quali indicatori per definire il successo del percorso di Apprendistato in base ai motivi che hanno spinto l'impresa (grandezze e scale misurazione)?

DURATA PROTOCOLLO [SOLO I E III LIVELLO]

Sempre nell'ambito della fase di progettazione, la figura dedicata o responsabile dell'Apprendistato all'interno dell'impresa, e quando esiste il suo team di lavoro, saranno chiamati a definire come organizzare concretamente le attività di competenza dell'impresa distribuendo compiti e responsabilità in base sia alla **professionalità** e alle **competenze** delle persone sia alle eventuali **finalità interne che si vogliono conseguire** che possono essere **formative** (rafforzamento delle capacità di spiegazione di compiti e processi) **e/o motivazionali** (l'attribuzione di responsabilità in specifiche attività di Apprendistato può rappresentare una forma di **motivazione estrinseca** -riconoscimento delle competenze possedute dalla persona attribuendole un compito "speciale" che lo differenzia in modo positivo rispetto agli altri – **e/o intrinseca** –nuova attività che viene percepita come di per sé gratificante

dalla persona). In questa fase ricopre grande importanza l'individuazione e la nomina del **tutor aziendale**: persona con elevata esperienza nel ruolo e in impresa con capacità comunicativo-formative-educative cui viene affidata la responsabilità della formazione dell'apprendista. La relazione che si sviluppa fra giovane e tutor aziendale influenza in modo determinante l'esito dell'esperienza vissuta dall'apprendista, infatti, il tutor aziendale:

- Affianca e assiste nel percorso di formazione interna l'apprendista (gli insegna il mestiere/la professione) e favorisce il suo inserimento in impresa;
- Partecipa alla finalizzazione del PFI dell'apprendista insieme all'Istituzione formativa (nel caso di Apprendistato di II livello definisce il PFI);
- Garantisce insieme al tutor esterno l'integrazione fra formazione interna ed esterna (I e III livello);

- Partecipa alla compilazione del dossier individuale dell'apprendista in collaborazione con il tutor formativo facendosi garante delle attività svolte e delle competenze acquisite dal giovane nel corso dell'Apprendistato;
- Fornisce all'istituzione formativa ogni elemento atto a valutare le attività dell'apprendista e l'efficacia dei processi formativi (I e III livello).

Le domande cui l'impresa deve trovare internamente risposta in questa fase sono:

QUALI ATTORI AZIENDALI COINVOLGERE NELL'APPRENDISTATO?

- Imprenditore/Vertice aziendale e/o HR manager e/o Responsabili CSR e/o Responsabili comunicazione & marketing e/o Responsabili area e/o Responsabili tecnici?

QUALE PERSONA NOMINARE COME TUTOR AZIENDALE?

COSA E COME COMUNICARE L'INVESTIMENTO IN APPRENDISTATO?

- Comunicazione interna [A chi comunicare / Cosa comunicare / In che modo comunicare / Quando (tempi e frequenza)]?
- Comunicazione esterna [A chi comunicare / Cosa comunicare / In che modo comunicare / Quando (tempi e frequenza)]?

COSA PREPARARE?

- Postazione, strumenti e materiali per il giovane (spazio di lavoro, spazio formazione, attrezzature, strumenti di lavoro, dispense, materiali didattici, pc, accessori anti-infortunistici, materiali di presentazione in formato elettronico e/o cartaceo, accessi ai server...)
- Registro presenze Apprendistato e Registro attività formative
- Modifica del gestionale interno per permettere la gestione amministrativa dell'Apprendistato (ora lavoro, ore formazione interna, ore formazione esterna, sgravi, incentivi...)
- Struttura del contratto per assunzione del giovane (livello inquadramento, retribuzione, eventuale retribuzione ore formazione esterna, eventuale patto di prova [solo II livello...])

I motivi che guidano un'impresa all'Apprendistato possono condizionare le caratteristiche principali di organizzazione interna, qui di seguito viene riportato quanto osservato attraverso la ricerca condotta:

SOTTODIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
Individuazione del giovane da parte impresa o istituzione formativa su indicazioni impresa	Individuazione del giovane da parte impresa con supporto istituzione formativa	Individuazione del giovane da parte impresa	Individuazione giovane da parte di istituto formativo su indicazioni impresa	Individuazione del giovane da parte impresa con o senza supporto da parte istituzione formativa
HR, Responsabile Apprendistato, Responsabili area, Tutor	HR, Responsabile Apprendistato (+ team), Responsabili area Tutor	HR, Imprenditore/ Vertici aziendali, Persona dedicata o responsabile Apprendistato e team, R&D, Responsabili area, Responsabili tecnici Tutor	HR, Imprenditore/ Vertici aziendali, Persona dedicata Apprendistato e team, CSR, Comunicazione & Marketing, Tutor	HR (se ci sono), persona responsabile Apprendistato, Tutor
Comunicazione interna mirata su motivi Apprendistato e benefici attesi su Responsabili area e Tutor Comunicazione generale a tutto personale di inserimento nuovo collega "apprendista"	Comunicazione interna su tutto il personale ed esterna dei motivi Apprendistato e benefici attesi	Comunicazione interna mirata su motivi Apprendistato e benefici attesi su tutte le persone coinvolte Comunicazione generale a tutto personale di inserimento nuovo collega "apprendista"	Comunicazione interna su tutto il personale dei motivi Apprendistato e benefici attesi e ampia comunicazione esterna dell'investimento in Apprendistato da parte dell'impresa e dell'eventuale modello di Apprendistato creato	Comunicazione interna mirata su motivi Apprendistato e benefici attesi su Tutor Comunicazione generale a tutto personale di inserimento nuovo collega "apprendista"

La conclusione della fase di progettazione apre alla realizzazione vera e propria dell'Apprendistato.

2B. REALIZZAZIONE DELL'APPRENDISTATO «DAL PROGETTO ALLA PRATICA»

La fase di realizzazione dell'Apprendistato ha inizio con la selezione dell'apprendista e prosegue con la definizione del PFI e la stesura del contratto di Apprendistato per poi prendere corpo con la firma del contratto da parte dell'apprendista e lo svolgimento dell'esperienza di Apprendistato secondo le modalità e le tempistiche stabilite in fase di progettazione.

La **selezione** dell'apprendista avviene secondo le procedure definite in fase di progettazione (bando, test, colloquio...) coinvolgendo o meno nel processo l'istituto formativo e porta all'identificazione della persona che sarà inserita in impresa e formata per sviluppare la professionalità richiesta dall'azienda.

Una volta identificato l'apprendista, conoscendo il titolo di studio posseduto (nel caso di I e III livello) e le competenze già sviluppate attraverso altre esperienze di formazione/lavoro diventa possibile per l'istituzione formativa con il coinvolgimento dell'impresa (nel caso di I e III livello) o per l'impresa (nel caso II livello) procedere con la **redazione del piano formativo individuale** (PFI) che costituisce parte integrante del contratto e va ad esso allegato e deve riportare:

- I dati relativi all'azienda, all'apprendista e al tutor aziendale e formativo;
- Definizione dei contenuti della formazione con gli obiettivi da

conseguire espressi in termini di conoscenze e competenze (nell'Apprendistato di II livello l'indicazione del profilo professionale o formativo di riferimento, tra quelli elaborati dalla contrattazione collettiva)

- Il monte ore e le modalità di articolazione e di erogazione della formazione interna di competenza aziendale e di quella esterna presso l'istituzione formativa;
- Le mansioni che l'apprendista svolgerà nell'esercizio dell'Apprendistato e la corrispondenza con le competenze da conseguire.

Il PFI può essere modificato nel corso del rapporto ferma restando la qualificazione da acquisire al termine del percorso.

Sulla base del PFI viene ad essere **organizzata la formazione interna** attraverso attività che possono essere di action learning, e-learning, laboratori, studio di casi, oppure attività in affiancamento e on the job e vengono esplicitati gli obiettivi formativi di sviluppo competenze connessi a ciascuna attività.

A seguito della definizione del percorso formativo interno destinato allo sviluppo di competenze del giovane in coerenza con quanto stabilito nel PFI, viene **redatto il contratto di Apprendistato** che deve:

- Definire correttamente la tipologia contrattuale;
- Riportare l'attività (prestazione) oggetto del contratto;
- Indicare l'eventuale durata del periodo di prova [solo II livello];
- Precisare la data di scadenza del periodo di Apprendistato (coerente con il percorso formativo definito e nell'ambito dei limiti minimi e massimi fissati dalla legge e dalla contrattazione collettiva);
- Specificare il livello di inquadramento iniziale (come quello intermedio e finale, nel II livello);
- Riportare il titolo che deve essere conseguito attraverso il percorso di Apprendistato [I, III livello] o la qualificazione contrattuale che potrà essere raggiunta a termine del rapporto [II livello];
- Indicare il tutor aziendale;
- Aver allegato il PFI.

Il contratto deve essere fatto firmare al giovane apprendista e l'impresa, o il suo intermediario, dovrà effettuare la comunicazione obbligatoria di assunzione in formato telematico entro le 24 ore antecedenti all'effettivo inizio del contratto di lavoro.

Si ricorda che nella fase di realizzazione impresa e istituzione formativa possono aver previsto momenti di incontro e confronto fra tutor aziendale e tutor formativo al fine di verificare come procede il rapporto valutando se si rende necessaria un'eventuale modifica del PFI.

3. VALUTAZIONE

Al termine dell'esperienza di Apprendistato e alle scadenze eventualmente stabilite dalle parti o previste dal tipo di Apprendistato applicato (es. I e III livello: al termine di ogni anno verrà valutata l'ammissione all'anno successivo in base ai risultati scolastici raggiunti dal giovane infatti il mancato raggiungimento degli obiettivi formativi – non superamento anno scolastico – rappresenta giustificato motivo oggettivo di licenziamento così come nell'Apprendistato di I livello la mancata partecipazione ad almeno i $\frac{3}{4}$ delle attività formative interne ed esterne se questo è inserito come criterio obbligatorio nel contratto) è importante valutare, sulla base degli indicatori definiti in fase di progettazione, l'esperienza vissuta e i risultati raggiunti per arrivare a definire, innanzitutto, se proseguire il rapporto di lavoro con il giovane allo scadere del rapporto di Apprendistato e, in secondo luogo, «ripensare» il processo per verificare la sua replicabilità in futuro.

Nella fase di valutazione è utile considerare **tre diversi tipi di risultati**: **quelli raggiunti dal giovane** nel corso dell'esperienza, quelli connessi **all'organizzazione** e alle **relazioni sviluppate** con l'istituzione formativa e quelli **raggiunti dall'impresa** alla luce dei motivi che l'hanno guidata all'Apprendistato.

La **valutazione dell'esperienza rispetto al giovane** permetterà di stabilire se l'azienda intende proseguire

il rapporto di lavoro con il giovane e terrà conto di molteplici aspetti:

- il conseguimento del titolo di studio previsto da contratto (I e III livello) o della qualificazione professionale ai fini contrattuali (II livello);
- il livello di competenze tecniche, trasversali e umane sviluppate dall'apprendista nel corso dell'esperienza formativa-lavorativa (valutate dal Tutor aziendale) e, nel caso di I e III livello, documentate sul suo dossier individuale;
- la predisposizione e la motivazione alla professione/mestiere del giovane (valutata da Tutor aziendale, Responsabile Apprendistato e HR manager);
- le relazioni instaurate all'interno dell'impresa (valutate da Tutor aziendale, Responsabile Apprendistato, HR manager eventualmente coinvolgendo anche i colleghi del giovane);
- il fit persona-ruolo-organizzazione (fatta da Tutor aziendale e HR manager).

La valutazione dell'impresa rispetto all'esperienza avuta con l'istituzione formativa verterà sugli **interventi realizzati**, i **risultati formativi raggiunti** e la **relazione instaurata** permettendo di arrivare a scegliere se ripetere o no in futuro l'esperienza con la stessa

realtà, individuando eventuali interventi correttivi utili a migliorare nel suo complesso l'esperienza stessa. Elemento particolarmente rilevante per questo tipo di valutazione è rappresentato dalla:

- qualità formativa (II livello) o formativo-educativa (I e III livello) esercitata dagli interventi dell'istituzione formativa;
- rispondenza della formazione esterna alle esigenze dell'impresa;
- capacità di dialogo, fiducia e collaborazione che si sviluppa fra le parti;
- capacità da parte dell'istituzione formativa di identificare in modo corretto le propensioni dei giovani in fase di selezione o pre-selezione degli apprendisti.

Infine, la **valutazione** che l'impresa effettua **internamente** mirerà a verificare se i risultati e i benefici attesi dal progetto sono stati raggiunti, nello specifico se:

- il giovane ha sviluppato le competenze tecniche, trasversali e umane desiderate ed è diventato capace di ricoprire il ruolo affidato con maggior autonomia;
- l'esperienza ha impattato positivamente sulla motivazione del personale interno;
- l'esperienza ha permesso di sviluppare ulteriormente competenze tecniche e trasversali nelle persone direttamente coinvolte nell'Apprendistato (tutor, responsabile...);
- l'esperienza potrà essere in qualche modo migliorata nei suoi aspetti organizzativi, esecutivi, relazionali;

- si potrà collaborare con altre istituzioni formative in futuro per realizzare rapporti di Apprendistato.

Il processo di Apprendistato termina allo scadere del contratto, che coincide con il conseguimento del titolo di studio (certificazione avente valore legale, I e III livello) o con l'acquisizione della qualificazione contrattuale (II livello), e si conclude con la scelta da parte dell'impresa e del giovane di proseguire il rapporto o interromperlo esercitando il diritto di recesso. Se una delle due parti intende recedere dal rapporto, è tenuta a comunicarlo con un preavviso scritto decorrente dalla scadenza del contratto di Apprendistato entro i termini stabiliti da CCNL (durante il periodo di preavviso continua a trovare applicazione la disciplina del contratto di Apprendistato). Se nessuna delle parti recede il rapporto prosegue come ordinario rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

Sintetizziamo di seguito i principali elementi che tendono ad essere valutati nel corso delle analisi interne distinguendoli in base al motivo che guida l'impresa all'Apprendistato.

SOTTODIMENSIONAMENTO	STRATEGIC PLANNING	INNOVAZIONE CAPITALE UMANO	CSR	COSTO
Creazione di professionalità "plasmabile sulle necessità specifiche" dell'azienda avvalendosi di costi del lavoro limitati	Formazione anticipata di professionalità necessarie allo sviluppo dell'impresa	Creazione di professionalità necessarie allo sviluppo dell'impresa	Creazione di professionalità necessarie allo sviluppo dell'impresa	Contabilizzazione del risparmio sul costo del lavoro derivante da contratto Apprendistato
Riduzione tempi di inserimento	Efficacia dell'attività di "trapasso nozioni" da parte di più esperti e più anziani evitando perdita di know how strategico	Innovazione di processi prodotti o servizi interni connessa a contributi dati da apprendista o dalla relazione formatasi fra apprendista tutor e gruppo lavoro	Riduzione skills-gap (maggior preparazione competenze tecniche e trasversali dei giovani che si presentano in impresa)	Riduzione tempi di inserimento
Incremento della produttività del giovane in tempi più brevi	Incremento fidelizzazione giovani (aumento tenure)	Incremento fidelizzazione giovani (aumento tenure)	Incremento contatti con le istituzioni formative del territorio	Incremento della produttività del giovane in tempi più brevi
Incremento attrattività impresa rispetto ai giovani	Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'Apprendistato (pre e post)	Creazione di relazione e network con realtà formative di eccellenza sul territorio	Quantità e qualità nuovi programmi per formare competenze specifiche	Comparazione fra costo investimento formativo e guadagni in termini di produttività derivanti da Apprendistato
Incremento fidelizzazione giovani (aumento tenure)	Riduzione età media aziendale nel tempo	Quantità e qualità nuovi programmi per formare competenze specifiche e favorire l'innovazione dell'impresa	Incremento del numero studenti coinvolti in percorsi di Apprendistato negli anni	Creazione di professionalità necessarie allo sviluppo dell'impresa
Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'Apprendistato (pre e post)	Miglioramento del processo di ricambio generazionale	Incremento della capacità attrattiva dell'impresa sul territorio	Quantità di Apprendisti confermati su totale Apprendisti formati e/o su totale nuovi inserimenti in impresa	Quantità giovani formati che restano in azienda a termine periodo formativo
	Incremento della produttività del giovane in tempi più brevi	Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'Apprendistato (pre e post)	Incremento del numero di giovani candidati a posizioni di Apprendistato che vengono dal territorio (pre e post)	Durata permanenza dei giovani in azienda post Apprendistato
		Capacità di attrarre/ reperire finanziamenti per sviluppare processi innovativi di Apprendistato	Incremento fidelizzazione giovani	Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'Apprendistato (pre e post)
			Numero articoli, notizie, partecipazioni a convegni dell'impresa sull'Apprendistato	

SINTESI DEGLI APPROCCI STRATEGICI ALL'APPRENDISTATO

Al fine di aiutare il lettore ad acquisire una visione complessiva dell'approccio strategico all'Apprendistato che è emerso dallo studio, nelle tabelle che seguono vengono riassunte per ciascun motivo che può guidare l'impresa all'Apprendistato le principali caratteristiche del processo suggerito per realizzare esperienze di successo.

APPRENDISTATO PER SOTTODIMENSIONAMENTO

OPPORTUNITÀ		Provvedere al fabbisogno immediato di personale sviluppando competenze specializzate che non si trovano sul mercato usufruendo di costo del lavoro ridotto
ANALISI STRATEGICA	RUOLO-FORMAZIONE	Operativo-Elevata: Apprendistato I livello Operativo-Contenuta: Apprendistato II livello Strategico-Contenuto: Apprendistato II livello
	CREAZIONE RETE IMPRESE	Possibile
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona responsabile Spesso avvalendosi di supporto di esperto esterno Non sempre distinti aspetti organizzativi e amministrativi
	PRINCIPALI BENEFICI CERCATI	Efficienza, Efficacia; Valorizzazione personale interno
	ISTITUZIONI FORMATIVE CON CUI COLLABORARE	Apprendistato I livello: leFP; IP; IT; IFTS Apprendistato II livello: Enti accreditati Apprendistato III livello: -
PROGETTAZIONE	INDIVIDUAZIONE E SELEZIONE GIOVANE	Da parte impresa o istituzione formativa su indicazioni impresa
	ATTORI INTERNI COINVOLTI	HR, Responsabile Apprendistato, Responsabili area, Tutor
	COMUNICAZIONE	Comunicazione interna mirata su motivi apprendistato e benefici attesi su Responsabili area e Tutor/Comunicazione generale a tutto personale di inserimento nuovo collega "apprendista"
VALUTAZIONE		Riduzione tempi di inserimento /Incremento della produttività del giovane in tempi più brevi /Incremento capacità attrattiva impresa su giovani/Aumento fidelizzazione giovani (aumento tenore giovani)/Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'Apprendistato

APPRENDISTATO PER STRATEGIC PLANNING

OPPORTUNITÀ		Identificazione e inserimento anticipato di giovani che vengono formati "a misura" della specifica realtà aziendale e resi produttivi per tempo
ANALISI STRATEGICA	RUOLO-FORMAZIONE	Operativo-Elevata: Apprendistato I livello Operativo-Contenuta: Apprendistato II livello Strategico-Contenuto: Apprendistato III livello (Master) Strategico-Elevata: Apprendistato III livello
	CREAZIONE RETE IMPRESE	Possibile
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona responsabile (+ team) Può esserci o no il supporto di esperto esterno Solitamente distinti aspetti organizzativi e amministrativi
	PRINCIPALI BENEFICI CERCATI	Efficacia; Sviluppo e Innovazione; Valorizzazione Personale Interno
	ISTITUZIONI FORMATIVE CON CUI COLLABORARE	Apprendistato I livello: leFP; IP; IT; IFTS Apprendistato II livello: Ente Accreditato Apprendistato III livello: ITS, Università (Lauree e Master)
PROGETTAZIONE	INDIVIDUAZIONE E SELEZIONE GIOVANE	Da parte impresa con supporto istituzione formativa
	ATTORI INTERNI COINVOLTI	HR, Responsabile Apprendistato (+ team), Responsabili area, Tutor
	COMUNICAZIONE	Comunicazione interna su tutto il personale ed esterna dei motivi Apprendistato e benefici attesi
VALUTAZIONE		Efficacia dell'attività di "trapasso nozioni" da parte di più esperti/ Incremento fidelizzazione giovani/Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'Apprendistato (pre e post)/Riduzione età media aziendale nel tempo/Miglioramento del processo di ricambio generazionale/Incremento della produttività del giovane in tempi più brevi

APPRENDISTATO PER INNOVAZIONE DEL CAPITALE UMANO

OPPORTUNITÀ		Favorire la contaminazione dell'impresa da parte di idee, modi di vedere i problemi, entusiasmo dei giovani sviluppando e rafforzando in essi competenze professionali "a misura" della specifica realtà aziendale
ANALISI STRATEGICA	RUOLO-FORMAZIONE	Operativo-Elevata: Apprendistato I livello Strategico-Contenuto: Apprendistato III livello (Master) Strategico-Elevata: Apprendistato III livello
	CREAZIONE RETE IMPRESE	Probabile/Possibile
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona "dedicata" o responsabile + team Spesso avvalendosi di supporto di esperto esterno Distinzione fra aspetti organizzativi e amministrativi
	PRINCIPALI BENEFICI CERCATI	Efficacia; Sviluppo e Innovazione; Valorizzazione personale interno; Giovane; Istituzione formativa; Territorio
	ISTITUZIONI FORMATIVE CON CUI COLLABORARE	Apprendistato I livello: IP; IT; IFTS Apprendistato II livello: - Apprendistato III livello: ITS; Università (Lauree, Master, Dottorato); Centri ricerca
PROGETTAZIONE	INDIVIDUAZIONE E SELEZIONE GIOVANE	Da parte impresa
	ATTORI INTERNI COINVOLTI	HR, Imprenditore/Vertici aziendali, Persona dedicata o Responsabile Apprendistato e team, R&D, Responsabili area, Responsabili tecnici, Tutor
	COMUNICAZIONE	Comunicazione interna mirata su motivi apprendistato e benefici attesi su tutte le persone coinvolte Comunicazione generale a tutto personale di inserimento nuovo collega "apprendista"
VALUTAZIONE	Innovazione di processi prodotti o servizi interni grazie a contributi dell'apprendista o del suo lavoro con tutor e gruppo lavoro/ Incremento fidelizzazione giovani e retention giovani/ Creazione di relazione e network con realtà formative di eccellenza sul territorio/ Quantità e qualità nuovi programmi per formare competenze specifiche e favorire l'innovazione dell'impresa/ Aumento capacità attrattiva dell'impresa sul territorio/ Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'Apprendistato (pre e post)/ Capacità di reperire finanziamenti per sviluppare processi innovativi di Apprendistato	

APPRENDISTATO PER CSR

OPPORTUNITÀ		Contribuire allo sviluppo del territorio e/o allo sviluppo dell'employability del giovane
ANALISI STRATEGICA	RUOLO-FORMAZIONE	Operativo-Elevata: Apprendistato I livello
	CREAZIONE RETE IMPRESE	Probabile
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona "dedicata" + team Spesso avvalendosi di supporto di esperto esterno Distinzione fra aspetti organizzativi e amministrativi
	PRINCIPALI BENEFICI CERCATI	Efficacia; Sviluppo e Innovazione; Valorizzazione personale interno; Giovane; Istituzione formativa; Territorio
	ISTITUZIONI FORMATIVE CON CUI COLLABORARE	Apprendistato I livello: leFP; IP; IT; Licei; IFTS Apprendistato II livello: - Apprendistato III livello: -
PROGETTAZIONE	INDIVIDUAZIONE E SELEZIONE GIOVANE	Da parte di istituto formativo su indicazioni impresa
	ATTORI INTERNI COINVOLTI	HR, Imprenditore/ Vertici aziendali, Persona dedicata Apprendistato e team, CSR, Comunicazione & Marketing, Tutor
	COMUNICAZIONE	Comunicazione interna su tutto il personale dei motivi apprendistato e benefici attesi Ampia comunicazione esterna dell'investimento in Apprendistato da parte dell'impresa e dell'eventuale modello di Apprendistato creato
VALUTAZIONE	Riduzione skills-gap (maggior preparazione competenze tecniche e trasversali dei giovani che si presentano in impresa) Incremento contatti con le istituzioni formative del territorio Quantità e qualità nuovi programmi per formare competenze specifiche Incremento del numero studenti coinvolti in percorsi di Apprendistato negli anni Quantità di Apprendisti confermati su totale Apprendisti formati e/o su totale nuovi inserimenti in impresa Incremento del numero di giovani candidati a posizioni di Apprendistato che vengono dal territorio (pre e post) Incremento fidelizzazione giovani Numero articoli, notizie, partecipazioni a convegni dell'impresa connessi ad Apprendistato	

APPRENDISTATO PER COSTO

OPPORTUNITÀ		Inserimento di giovani in impresa con esperienza lavorativa nulla o limitata avvalendosi di un costo del lavoro ridotto
ANALISI STRATEGICA	RUOLO-FORMAZIONE	Operativo-Contenuta: Apprendistato II livello Strategico-Contenuto: Apprendistato II livello
	CREAZIONE RETE IMPRESE	Più difficile
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona responsabile Può esserci o no il supporto di esperto esterno Non sempre distinti aspetti organizzativi e amministrativi
	PRINCIPALI BENEFICI CERCATI	Efficienza; Efficacia; Valorizzazione personale interno
	ISTITUZIONI FORMATIVE CON CUI COLLABORARE	Apprendistato I livello: - Apprendistato II livello: Enti accreditati Apprendistato III livello: -
PROGETTAZIONE	INDIVIDUAZIONE E SELEZIONE GIOVANE	Da parte impresa con o senza supporto da parte istituzione formativa
	ATTORI INTERNI COINVOLTI	HR (se ci sono), persona responsabile apprendistato, Tutor
	COMUNICAZIONE	Comunicazione interna mirata su motivi apprendistato e benefici attesi su Tutor Comunicazione generale a tutto personale di inserimento nuovo collega "apprendista"
VALUTAZIONE	Contabilizzazione del risparmio sul costo del lavoro derivante da contratto Apprendistato Riduzione tempi di inserimenti Incremento della produttività del giovane in tempi più brevi Comparazione fra costo investimento formativo e guadagni in termini di produttività derivanti da Apprendistato Quantità giovani formati che restano in azienda a termine periodo formativo Durata permanenza dei giovani in azienda post Apprendistato Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'Apprendistato (pre e post)	

I «SEGRETI» PER REALIZZARE UN APPRENDISTATO DI «SUCCESSO»

Per supportare le aziende nel realizzare esperienze di Apprendistato di «successo» riteniamo utile condividere «10 piccoli segreti» individuati attraverso il confronto con imprese e istituzioni formative:

1

Determinare il tipo di professionalità che si vuole contribuire a sviluppare (bisogno), il **motivo** che guida l'impresa a scegliere lo strumento dell'Apprendistato come soluzione ottimale per il raggiungimento dei propri fini trovando **la tipologia di Apprendistato** più adatta per rispondere ai bisogni dell'impresa (combinando il motivo che orienta verso l'Apprendistato con il ruolo che il giovane dovrà andare a ricoprire e la valutazione della formazione necessaria per sviluppare la professionalità ricercata dall'azienda).

Porsi le domande giuste.

2

Disporre di un commitment forte da parte dell'azienda (vertici, HR e persone interne cui è affidata la responsabilità dell'Apprendistato) verso l'Apprendistato ottenendo disponibilità ad investire sulla formazione del giovane

3

Trovare un buon partner formativo con cui sviluppare rapporti di fiducia, confronto e collaborazione. Un partner che: creda nel valore dell'Apprendistato, sia lungimirante, sia flessibile (disposto a cambiare un po', a trovare soluzioni alternative per i percorsi didattici per creare la giusta sinergia con l'impresa, a impegnarsi per il successo dell'esperienza), abbia alta capacità e qualità formativo-educativa, formi educhi il giovane e le sue competenze combinandole con le esigenze dell'impresa e sappia identificare/cogliere le propensioni dei giovani al fine di supportare efficacemente l'impresa nella fase di pre-selezione o selezione dell'apprendista.

(continua nella pagina successiva)

4

Identificare una persona interna (dedicata o responsabile dell'Apprendistato) o esterna (partner esterno: Associazione, APL, Consulente lavoro...) **cui affidare la responsabilità di gestione delle relazioni con l'istituto formativo coordinando tutte le attività di Apprendistato**, eventualmente responsabile anche del coordinamento con il network di imprese con cui si sceglie di collaborare.

5

Creare progetti di Apprendistato WIN-WIN-WIN (ragazzo-impresa-scuola) **lavorando insieme alle istituzioni formative** condividendo obiettivi, responsabilità, organizzazione (modalità e tempi di realizzazione) e valutazione costruendo percorsi in grado di sviluppare le competenze effettivamente necessarie all'impresa (Nel I e III livello creando un Patto formativo chiaro, efficiente ed efficace per tutti gli attori coinvolti)

6

Comunicare all'interno dell'impresa l'importanza, i motivi e gli obiettivi del percorso di Apprendistato tracciato al fine coinvolgere direttamente il personale nella realizzazione di esperienze di valore, ponendo particolare attenzione ai responsabili operativi delle diverse unità organizzative e al tutor.

7

Identificare e nominare il tutor aziendale che abbia le competenze professionali e personali per gestire e rendere "significativa" l'esperienza di Apprendistato. Una persona che creda nel valore e nell'importanza di questa esperienza, voglia ricoprire questo ruolo e sia capace di trasmettere la professione e la passione per il lavoro

8

Prima di arrivare a stipulare il contratto di Apprendistato prevedere un periodo di almeno 2/3 mesi di stage (tirocinio curriculare, extracurriculare o attraverso l'alternanza scuola-lavoro nella forma di tirocinio), in modo da anticipare la conoscenza reciproca fra giovane e impresa, iniziando a vedere il giovane inserito nel lavoro e nell'ambiente lavorativo prima di valutare una sua assunzione attraverso il contratto di Apprendistato e iniziare l'investimento nell'attività formativo-educativo-professionale.

9

Porre particolare **cura nella selezione del giovane**: scegliere la persona giusta per l'azienda è fondamentale.

10

Cura della formazione interna del giovane e **valutazione periodica delle competenze tecnico, trasversali e umane sviluppate.**

COME GI GROUP SUPPORTA L'APPRENDISTATO

ATTIVITÀ DI PROMOZIONE DELL'APPRENDISTATO

▪ AZIENDE

- **SITO DEDICATO**
- **CONVEGNI
DIVULGATIVI**
- **RICERCHE**
- **VADEMECUM**

▪ GIOVANI

- **SITO DEDICATO**
- **ATTIVITÀ DI
ORIENTAMENTO**

CREAZIONE DI PARTNERSHIP CON ISTITUTI FORMATIVI PER LA COSTRUZIONE DI NUOVI PERCORSI FORMATIVI PER RISPONDERE MEGLIO AD ESIGENZE DI AZIENDE E/O TERRITORI

SUPPORTO ALLE IMPRESE NELLA REALIZZAZIONE DI RAPPORTI DI APPRENDISTATO DI I LIVELLO

▪ CREAZIONE DI PROGETTI

AD HOC per rispondere alle specifiche **esigenze formative dell'impresa** coordinando la relazione con l'istituzione formativa

Considerando l'Apprendistato uno strumento di centrale importanza per l'**inserimento dei giovani nel mercato del lavoro**, Gi Group dal 2014 è entrata a far parte dell'European Alliance for Apprenticeships per

impegnarsi in prima persona nella promozione, a livello nazionale ed internazionale, dell'Apprendistato fra le imprese. L'impegno di Gi Group rispetto all'Apprendistato si traduce attraverso 5 interventi:

SUPPORTO ALLE IMPRESE NELLA REALIZZAZIONE DI RAPPORTI DI APPRENDISTATO DI II LIVELLO

Progetto integrato **STARTAPP 2.0** che prevede:

- **ANALISI FATTIBILITÀ** normativa e contrattuale
- **RICERCA E SELEZIONE DEL CANDIDATO** ideale
- Supporto nella **PROGETTAZIONE E REDAZIONE DEL PIANO FORMATIVO INDIVIDUALE**
- **CONTRATTO DI APPRENDISTATO IN STAFF LEASING** (con accesso al giovane a servizio Welfare Gi4You)
- **COSTRUZIONE CORSI AD HOC** su esigenze impresa con formazione trasversale in e-learning
- **SERVIZI DI:**

GESTIONE AMMINISTRATIVA E COMPLIANCE NORMATIVA

attraverso **myGiGroup** (portale che permette la digitalizzazione di tutte le attività burocratiche lato azienda e giovane)

GESTIONE FORMATIVA

attraverso **DOCEBO** (piattaforma di corsi in e-learning) e **App to You** (piattaforma con visualizzazione immediata dello sviluppo del percorso formativo del giovane con accesso per il giovane, il tutor aziendale e il tutor APL)

WORKFORCE MANAGEMENT

attraverso la nomina di un **Tutor APL** che si occupa del coordinamento fra azienda, giovane: fissa incontri periodici con il giovane e il tutor aziendale per verificare il percorso e monitora gli adempimenti formativi, burocratici amministrativi

ACADEMY

Supporto alle aziende nella realizzazione di processi integrati di reclutamento, selezione, formazione e gestione di giovani per rispondere a specifiche esigenze di una o più aziende

LINK UTILI

A conclusione di questo Vademecum diamo indicazione di alcuni strumenti reperibili online che possono essere utili per approfondire la conoscenza teorica

e pratica dell'Apprendistato riportando una breve descrizione dei contenuti, l'ente promotore e il sito a cui accedere per scaricare il documento.

STRUMENTO	CARATTERISTICHE	PROMOTORE	SITO
Pagina dedicata ad Apprendistato (Target IMPRESE; ISTITUTI FORMATIVI; ASSOCIAZIONI; GIOVANI)	Breve definizione forme Apprendistato (I, II, III) Documentazione Rapporti monitoraggio (non aggiornati) Normativa (Decreti ripartizione risorse; leggi riferimento; Altri atti; Interpelli) Accordi di attuazione TU Apprendistato accordi sindacali (Accordi Interconfederali; Accordi di Settore)	Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Apprendistato/Pagine/default.aspx
Vademecum sistema duale Focus Apprendistato I livello (Target: IMPRESE; pag 16)	Apprendistato principi generali (I, II, III livello) (p.3) Focus I livello I vantaggi per il datore di lavoro (p.4) Requisiti per il datore di lavoro (p.5) I principi per l'accesso all'Apprendistato (p.6) Il protocollo e il rapporto tra ente e azienda (p.7) Apprendistato punto per punto (pp.8-9) Tutor aziendale (p.10) Contributi previsti (p.11) Focus Alternanza Scuola Lavoro Alternanza scuola lavoro (ASL) (pp.12-14) L'impresa simulata (p.15)	ANPAL	http://www.sistemaduale.lavoro.gov.it/news/Documents/Vademecum_Sistema_Duale.pdf
Pagina dedicata ad Apprendistato (Target IMPRESE; ISTITUTI FORMATIVI; ASSOCIAZIONI; GIOVANI)	Breve presentazione Apprendistato (finalità e caratteristiche) Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (I livello) Apprendistato professionalizzante (II livello) Apprendistato di alta formazione e ricerca (III livello) Tutele apprendisti Apprendistato nelle regioni	ClicLavoro	https://www.cliclavoro.gov.it/NormeContratti/Contratti/Pagine/Contratto-di-Apprendistato.aspx
Apprendistato semplice (Target IMPRESE)	Il piano formativo in 5 click (Strumento on line che accompagna passo passo l'azienda nella definizione del piano professione individuale) Prima di salire a bordo... (Presentazione Apprendistato e normativa) Prepararsi al decollo...(Adempimenti) Il volo... (Gestione del rapporto) Atterraggio... (Conclusione periodo formativo)	Assolombarda	http://www.Apprendistatosemplice.it

(continua nella pagina successiva)

STRUMENTO	CARATTERISTICHE	PROMOTORE	SITO
<p>Il nuovo Apprendistato dopo il Jobs Act (Target IMPRESE, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA; 52 pag.)</p>	<p>Apprendistato professionalizzante (p.6) Costituzione rapporto lavoro (pp.7-12) Svolgimento rapporto lavoro (pp.12-15) Risoluzione rapporto (pp.16-18) Aspetti formativi (pp.18-24) Contrattazione collettiva di settore (pp. 25-35) Apprendistato duale (pp. 36-39) Apprendistato di alta formazione e ricerca (terzo livello) (pp.40-42) Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (I livello) (pp. 43-45) Domande e risposte (pp.46-52)</p>	Assolombarda	http://www.Apprendistatoemple.it/doc/Il_Nuovo_Apprendistato.pdf
<p>Fare Apprendistato (Target: IMPRESE; ASSOCIAZIONI DI CATEGORIE; STUDIOSI DEL TEMA) sito con banca dati costantemente aggiornata</p>	<p>Normativa Nazionale (Raccolta normativa nazionale; Intese, accordi, protocolli; Circolari; Interpelli; Note) Apprendistato I livello raccolta normative regionali Apprendistato II livello raccolta normative regionali Apprendistato III livello raccolta normative regionali Contrattazione collettiva (Accordi Interconfederali; CCNL; Accordi e intese territoriali) Approfondimenti e studi (Articoli e saggi di letteratura; Rapporti di monitoraggio) Apprendistato quadro internazionale e comparato (Articoli e saggi; Monitoraggio studi e ricerche e report internazionali)</p>	ADAPT	http://www.fareApprendistato.it/
<p>Pagina dedicata ad Apprendistato</p>	<p>Tipologie Applicazione Caratteristiche Attuazione Sanzioni Disciplina Apprendistato Professionalizzante Normativa</p>	INPS	https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?sPathID=%3B00%3B42716%3B42717%3B42718%3B42719%3B42721%3B42807%3B&lastMenu=42808&iMenu=1&iNodo=42808&p4=2
<p>Approfondimenti su Apprendistato</p>	<p>Vari articoli on-line dedicati ad approfondire vari temi connessi ad Apprendistato Incentivi Sgravi per assunzioni 2017 Apprendistato diventa indeterminato Infortunio su lavoro senza tutor Malattia Caso_Banca Monte dei Paschi di Siena e Università senese Caso_ENEL MIUR Assunzioni agevolate con FIXIO Contratto licenziamento e preavviso Apprendistato I livello i contributi</p>	www.PMI.it	http://www.pmi.it/tag/contratto-di-Apprendistato

STRUMENTO	CARATTERISTICHE	PROMOTORE	SITO
Adotta un Apprendista (Target: IMPRESE, 28 pag.)	Apprendistato Modi di fare Apprendistato Giovani 5 buoni motivi per scegliere Apprendistato (I e III livello) Giovani perché Apprendistato di II livello Imprese Apprendistato in 10 mosse Benefici contributivi Vantaggi economici e costo formazione Tipologie di contratti a confronto Offerta formativa Premialità offerta formativa	Regione Lombardia	http://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/ DettaglioRedazionale/istituzionale/Direzioni-Generali/direzione-generale-istruzione-formazione-e-lavoro/red-apprendistato-IFL
5 passi per Apprendistato Professionalizzante (Target: IMPRESE, 19 pag.)	Cos'è e quali vantaggi A chi rivolgersi per avere informazione e assistenza Caratteristiche del contratto Formazione base e trasversale Formazione tecnico-professionale Obblighi formazione Tutele apprendisti Come si conclude il percorso (conclusione, certificazione competenze, libretto formativo)	Regione Lombardia	http://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/80659caf-3d0d-4a49-9681-eccf54ee8fc6/apprendistato_professionalizzante.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=80659caf-3d0d-4a49-9681-eccf54ee8fc6
Cataloghi provinciali per formazione Apprendistato Professionalizzante	Link ai cataloghi provinciali per formazione Apprendistato II livello	Regione Lombardia	http://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/ DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/cittadini/Lavoro-e-formazione-professionale/Apprendistato/catalogo-provinciali-apprendistato-professionalizzante/catalogo-provinciali-apprendistato-professionalizzante
Enel	La sperimentazione Enel di apprendistato in alternanza scuola-lavoro	Enel Silvia Vaccaro (ISFOL)	http://isfoloa.isfol.it/bitstream/handle/123456789/1169/Vaccaro.pdf;jsessionid=CAF4219AC94E793C460B311ECB76AF74?sequence=1
Vodafone	CARE 4 YOUR FUTURE	Vodafone	http://news.vodafone.it/2016/05/16/vodafone-italia-lancia-care-4-your-future/

LA STRUTTURA DEL CONTESTO FORMATIVO ITALIANO

PRIMO CICLO DI ISTRUZIONE

- **SCUOLA PRIMARIA**
(Scuola Elementare)
5 anni (6-11 anni)
- **SCUOLA SECONDARIA
DI PRIMO GRADO**
(Scuola Media)
3 anni (11-14 anni)

SECONDO CICLO DI ISTRUZIONE

- **SCUOLA SECONDARIA DI
SECONDO GRADO**
(Competenza Statale)
5 anni (14-19 anni)
LICEI
[Diploma]
ISTITUTI TECNICI
[Diploma]
ISTITUTI PROFESSIONALI
[Diploma]
- **ISTRUZIONE E FORMAZIONE
PROFESSIONALE (IeFP)**
(Competenza Regionale)
3 [Qualifica] **o 4 anni** [Diploma]
(14-18 anni - estensibile di
un anno per accesso a scelta
universitaria)
- **ISTRUZIONE E FORMAZIONE
TECNICA SUPERIORE (IFTS)**
(800/1.000 ore)
[Specializzazione tecnica
superiore]

TERZO CICLO DI ISTRUZIONE

- **UNIVERSITÀ**
LAUREE TRIENNALI (3 anni)
LAUREE MAGISTRALI (2 anni)
MASTER
PhD (Dottorato) (3 anni)
- **ALTA FORMAZIONE ARTISTICA E MUSICALE (Afam)**
DIPLOMA I LIVELLO (3 anni)
DIPLOMA II LIVELLO (2 anni)
DIPLOMA ACCADEMICO FORM. RIC. (minimo 3 anni)
- **ISTITUTI TECNICI SUPERIORI (ITS)**
(1.800-2.000 ore)
 - Corsi di specializzazione tecnologica, riferiti a aree prioritarie per lo sviluppo economico e la competitività del Paese gestiti e organizzati attraverso Fondazione di Partecipazione: Imprese, Università;
 - Centri ricerca scientifici e tecnologici, Enti locali, Sistema scolastico e formativo

RINGRAZIAMENTI

Ci teniamo a ringraziare tutte le aziende e gli istituti formativi che, confrontandosi con noi sul tema dell'Apprendistato e condividendo le loro esperienze, hanno reso possibile la realizzazione di questo studio.

ESPERIENZA APPRENDISTATO	AZIENDA O ASSOCIAZIONE	DATA
II livello	INTERCOS SpA	16/06
II livello	CON.NEXÒ SpA	23/06
I livello II livello	EATALY DISTRIBUZIONE Srl	28/06
I livello II livello	ENEL SpA	4/07
I livello	FEDERLEGNO	6/07
I livello	DALLARA AUTOMOBILI SpA	25/07
I livello II livello III livello	ASSOLOMABARDA	6/09
II livello	SANTONI SpA	15/10

ESPERIENZA APPRENDISTATO	ISTITUZIONE FORMATIVA O UNIVERSTÀ	DATA
I livello II livello III livello	UNIVERSITÀ DI BERGAMO	13/06
I livello	GALDUS	13/07
I livello	ASLAM	24/07
I livello III livello	COMETA	25/09

Un ringraziamento anche ai giovani/alle giovani che ci hanno raccontato la loro esperienza di apprendisti:

- Valeria di Con.nexò (Apprendistato II livello)
- Gabriele e Marta di Eataly (Apprendistato I livello)
- Giamaria di Dallara (Apprendistato I livello)
- Alessandro e Alessio di ASLAM (Apprendistato I livello)
- Alessandra dell'Università di Bergamo (Apprendistato III livello)



Piazza IV Novembre, 5 – 20124 Milano – Tel. +39 02.444111 – Fax +39 02.66807343 – www.gigroup.com

