

ebnt
ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO



Soci EBNT:



Mappatura, analisi e
proposte di sviluppo
della formazione duale
nel settore turistico e alberghiero

L'ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT), è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, Uiltucs - UIL.

EBNT, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico-scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo.

EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro.

L'impegno di EBNT, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti.

EBNT intende investire molto sul valore della bilateralità, ritenendo le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.



EBNT - Via Lucullo, 3
00187 Roma
Tel. +39 06 42012372
Fax +39 06 42012404
info@ebnt.it
www.ebnt.it

A cura di:



Soci EBNT:





**MAPPATURA, ANALISI E PROPOSTE
DELLA FORMAZIONE DUALE
NEL SETTORE TURISTICO E ALBERGHIERO**



Tutti i BAMBINI DEL MONDO
HANNO DIRITTO DI CRESCERE LIBERI
LA PEDOFILIA È UN REATO ANCHE IN VACANZA

IMPRESA E SINDACATO CONTRO IL TURISMO SESSUALE CON I MINORI

INDICE

CAPITOLO 1 - Presentazione del contesto: il settore turistico-alberghiero e la formazione duale	pag. 5
1.1. Un'economia paralizzata e la funzione strategica della formazione	» 7
1.2. I percorsi formativi per la costruzione dei profili professionali del settore turistico-alberghiero	» 10
1.3. Il metodo dell'alternanza formativa	» 15
CAPITOLO 2 - Il ruolo della contrattazione collettiva	» 21
2.1. Rinvii di legge alla contrattazione collettiva: una ricognizione.	» 24
2.2. La contrattazione collettiva nel settore turistico-alberghiero in materia di apprendistato: tra ricezione della normativa e promozione dell'istituto	» 28
2.2.1 <i>L'intervento di regolazione del contratto di apprendistato: retribuzione, durata e quote di conferma</i>	» 29
2.2.2 <i>L'apprendistato come istituto sistemico: la dimensione formativa e il ruolo della bilateralità</i>	» 32
CAPITOLO 3 - Alcune esperienze virtuose di formazione duale nel settore turistico-alberghiero	» 37
3.1 L'apprendistato di primo livello nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale Regionale: l'esperienza di Piazza dei Mestieri	» 40
3.1.1 <i>Presentazione dell'esperienza</i>	» 40
3.1.2 <i>Obiettivi, metodi e strumenti della formazione duale</i>	» 41
3.1.3 <i>Punti di forza e criticità</i>	» 43



3.2	L'apprendistato di primo livello nei percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS): l'esperienza del CIOFS Lombardia	pag. 45
3.2.1	<i>Presentazione dell'esperienza</i>	» 45
3.2.2	<i>Obiettivi, metodi e strumenti della formazione duale</i>	» 47
3.2.3	<i>Punti di forza e criticità</i>	» 49
3.3.	L'impresa formativa non simulata nei percorsi di Istruzione Secondaria Superiore: il ristorante didattico dell'Istituto Alberghiero iSchool di Bergamo	» 50
3.3.1	<i>Presentazione dell'esperienza</i>	» 50
3.3.2	<i>Obiettivi, metodi e strumenti della formazione duale</i>	» 51
3.3.3	<i>Punti di forza e criticità</i>	» 53
3.4	La formazione terziaria non accademica: gli ITS. L'esperienza dell'International Academy of Tourism and Hospitality (IATH)	» 54
3.4.1	<i>Presentazione dell'esperienza</i>	» 54
3.4.2	<i>Obiettivi, metodi e strumenti della formazione duale</i>	» 55
3.4.3	<i>Punti di forza e criticità</i>	» 56
CAPITOLO 4 - Strumenti e <i>policy</i> per lo sviluppo della formazione		» 59
Bibliografia essenziale		» 67



1 | Presentazione del contesto: il settore turistico-alberghiero e la formazione duale



ELEVA: La qualità professionale - ATTIVA: Interventi di sostegno al reddito

FAVORISCE: L'incontro tra domanda e offerta - ANALIZZA: Il mondo del turismo e formula proposte

ebnt
ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

Soci EBNT:



1.1 Un'economia paralizzata e la funzione strategica della formazione

Il mercato del lavoro nel settore turistico-alberghiero è stato travolto dall'emergenza epidemiologica da Covid-19: la pandemia ha «paralizzato» il settore del turismo, producendo effetti economici «devastanti». Con queste parole inequivocabili si è espresso il Comitato economico e sociale europeo¹, chiamato a descrivere l'impatto dell'emergenza pandemica del comparto del turismo e gli effetti sulla ristorazione, gli alberghi e alloggi turistici, le agenzie turistiche, l'industria del tempo libero, il turismo nautico, le guide turistiche, i servizi di trasporto e sull'intero circuito collegato all'economia del turismo.

L'Italia è stata tra i paesi più colpiti. Un rapporto dell'ISTAT² ha calcolato che nel 2019 il turismo in Italia ha registrato 434,7 milioni di presenze negli esercizi ricettivi, 81 dei quali e nel trimestre marzo-maggio. Un anno dopo, nel medesimo trimestre, le presenze sono state nulle. I lavoratori subordinati impiegati nelle attività dei servizi di alloggio e ristorazione nel secondo trimestre del 2020 sono scese del 19,4% rispetto a dodici mesi prima, raggiungendo gli 887mila. Il calo del fatturato del settore si stima del 57% rispetto ai risultati del 2019, per un totale di oltre 14 miliardi di euro.³

-
- 1 Parere del Comitato economico e sociale europeo (INT/99) sulla Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni – *Turismo e trasporti nel 2020 e oltre* [COM(2020) 550 final]. Tra le oltre 170 organizzazioni intervistate, il 90% dei rispondenti ha dichiarato che il proprio fatturato è diminuito nel 2020 e per il 49% di questi la diminuzione supera il 70% del fatturato dell'anno precedente. Il 73% dei rispondenti ha dichiarato che il proprio settore avrà bisogno di oltre un anno per ritornare ai livelli precedenti e alla fiducia di prima nel mercato interno e nei flussi turistici internazionali.
 - 2 ISTAT, *Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo*, 29 aprile 2020.
 - 3 Cfr. Audizione di Federalberghi sul disegno di legge n. 2790bis, Camera dei deputati, 24 novembre 2020.

L'emergenza sanitaria ed economica da Covid-19 ha inoltre accentuato alcuni caratteri tipici del settore turistico-alberghiero come la marcata stagionalità e l'ampia fluttuazione della domanda. Quando non impone la sospensione totale delle attività, il Covid-19 aumenta a dismisura la volatilità della domanda che finisce per dipendere, oltre che dai fattori tradizionali (clima, ferie, festività, mode, ecc.) anche dall'andamento dei contagi e dalle misure restrittive predisposte dal governo.

L'imprevisto tempo sospeso che tante aziende e lavoratori attraversano a causa del Covid-19 può essere un tempo in cui chi ha la fortuna di studiare il settore da fuori può riflettere e programmare, con l'auspicio di offrire spunti utili al momento dell'attesa ripresa. Nasce così l'indagine sulla formazione duale nel settore turistico-alberghiero, per intensificare la progettazione di ciò che è e di ciò che potrà essere e per superare quel «rifiuto della funzione strategica della formazione rivolta a staff e management, ed il rincorrere delle emergenze tramite interventi estemporanei»⁴ che spesso caratterizza l'economia italiana e anche il settore del turismo.

Al di là della contingenza emergenziale, la domanda turistica nell'ultimo decennio ha attraversato profondi cambiamenti, collegati alla globalizzazione, all'accesso ai servizi tramite digitale e rete web e all'efficientamento della mobilità transfrontaliera.

La letteratura scientifica⁵ ha individuato i principali caratteri del cambiamento nella segmentazione dei profili dei turisti, sempre più diversificati in categorie (turismo della terza età, turismo giovanile, turismo scolastico, turismo per famiglie, turismo per single, ecc.);

4 L. PUPPO, *Formazione e turismo: modelli analitici e alcune proposte*, in *FOR Rivista per la formazione*, 2006, n. 68, p. 39 ss.

5 R. LANCELLOTTI, M. VAVASSORI, *Le nuove professioni del turismo: focus Puglia*, Franco Angeli, Quaderni di Economia del lavoro, 2013, n. 100, p. 122 SS.

nel moltiplicarsi delle provenienze dei turisti, con le dirette conseguenze in termini di integrazione e accoglienza linguistica e culturale; nella diversificazione delle motivazioni del turista, che può muoversi per interesse culturale, eno-gastronomico, sportivo, naturalistico, ecc.; nella destrutturazione del rapporto con il turista, il quale con l'avvento del *web* tra quasi tutte le fasce della popolazione, può essere raggiunto e può raggiungere senza l'ausilio di alcun intermediario e ciò impone alle agenzie intermedie di reinventarsi e ai singoli operatori (soprattutto i più piccoli) di attrezzarsi per governare spazi e opportunità nuove.

Simili cambiamenti impongono la disponibilità di nuove competenze, tanto *hard* quanto *soft*⁶, che non è sempre facile rintracciare nell'offerta di lavoro. Il settore turistico-ricettivo, infatti, è tra quelli più colpiti dallo *skill shortage* e, secondo recenti indagini, nel 2015 si sono contate quasi 50mila *vacancies*, cioè posizioni rimaste scoperte per carenza di candidati⁷. Le aziende del settore hanno difficoltà a reperire le professionalità di cui abbisognano nel 10% dei casi e altrettante volte rinunciano nella ricerca.

-
- 6 N. COSTA, *I professioni dello sviluppo turistico locale*, Hoepli, 2005. Nella dimensione locale, nota l'Autore, emerge ancor di più l'urgenza di maturare competenze relazionali, anche con il potere politico e nelle pubbliche relazioni. Per raggiungere gli obiettivi aziendali, l'operatore deve essere flessibile e polivalente, deve saper «dialogare con un sindaco e si intende di conferenze stampa, sa comprendere le esigenze di un artista e conosce il marketing relazione *one-to-one* come opportunità offerta dall'*information technology* attraverso i call center e l'e-commerce turistico. Si occupa quindi di politica, seguendo le vicende della cronaca, e non pensa che la sua azienda turistica possa prosperare se non è protagonista all'interno delle scelte operate dagli amministratori pubblici. Dedica anche molto tempo a tenere contatti con *opinion leader* (intellettuali, divi, giornalisti, scienziati, ecc.) allo scopo di avviare con loro discussioni intelligenti e formative su come va il mondo, per creare reputazione sulla sua persona e fiducia sull'azienda» (p. 53).
- 7 IGIER-BOCCONI, *Unemployment and skill mismatch in the Italian labor market*, 2017.

Il personale delle imprese turistiche è prevalentemente composto da profili professionali qualificati per l'attività di accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione (camerieri, cuochi, baristi, commessi, ecc.), oltre che addetti che operano agli sportelli delle agenzie di viaggio o addetti alla contabilità. Molti dei lavoratori impiegati soprattutto nelle mansioni di primo impiego sono giovani tra i 15 e i 29 anni (in molti casi donne) che, seppur più disponibili ad attività stagionali, non sempre dispongono delle competenze richieste dalle aziende.

1.2 I percorsi formativi per la costruzione dei profili professionali del settore turistico alberghiero

Per rispondere al fabbisogno professionale delle aziende, l'offerta del sistema scolastico-formativo italiano è piuttosto variegata. Esistono degli indirizzi specifici nell'ambito degli istituti tecnici, degli istituti professionali, dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), dei percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) e presso gli Istituti Tecnici Superiori (ITS).

Gli istituti tecnici sono scuole secondarie di secondo grado che, da definizione del Miur, mirano a offrire «una solida base culturale di carattere scientifico e tecnologico». Si distinguono tra istituti tecnologici e istituti tecnico-economici. Nel 2019 ospitavano globalmente nelle varie specializzazioni il 31,25% degli studenti italiani, il 13,04% sedeva tra i banchi degli istituti tecnologici, il 18,02% tra quelli degli istituti tecnico-economici. Quest'ultimi sono organizzati in undici indirizzi, tra cui quello del *Turismo*, oltre quello di *Amministrazione, Finanza e Marketing per il settore economico* e quelli di *Meccanica, Meccatronica ed Energia, Trasporti e Logistica, Elettronica ed Elettrotecnica, Informatica e Telecomunicazioni* e altri per il settore Tecnologico⁸.

8 Gli altri indirizzi del Settore Tecnologico sono quelli della *Grafica e Comunicazione, Chimica, Materiali e Biotecnologie, Sistema Moda, Agraria, Agroalimentare e Agroindustria e Costruzioni, Ambiente e Territorio*.

Il percorso di studi ha durata quinquennale ed è suddiviso in due bienni e un quinto anno al termine del quale si consegue il diploma di istruzione tecnica. Le scuole possono personalizzare i percorsi utilizzando delle quote di autonomia del 20% orario complessivo, incrementabili sino a un massimo del 30% nel secondo biennio e del 35% nel quinto anno qualora fosse necessario per rispondere a specifiche esigenze del territorio e a fabbisogni formativi espressi dal mondo del lavoro. Al termine del percorso il diplomato matura competenze di macroeconomia, economia aziendale, progettazione e presentazione dei servizi o prodotti turistici, geografia, diritto pubblico, diritto civile, ordinamento fiscale e elementi essenziali di storia dell'arte e dei beni culturali⁹.

Gli istituti professionali rientrano anch'essi tra le scuole superiori di secondo grado, distinguendosi per una più spiccata attenzione alla preparazione "pratica" e per un collegamento «prioritario» con «i grandi settori in cui si articola il sistema economico nazionale»¹⁰.

Gli istituti professionali ospitano il 19,54% degli studenti italiani e sono organizzati in istituti professionali di *Industria e Artigianato* (scelto dal 4,3% degli studenti sul totale) e istituti professionali *Servizi* (scelto dal 14,63 degli studenti) differenziati in ulteriori undici indirizzi tra cui quello dei *Servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera*¹¹. Si tratta di percorsi quinquennali, composti da un biennio unitario e un triennio finalizzato ad approfondire la formazione dello studente secondo le specifiche di ciascun indirizzo.

9 *Linee guida Istituti Tecnici* – MIUR.

10 INDIRE, *Istituti professionali. Linee Guida per il passaggio al nuovo ordinamento*, consultato su www.indire.it in data 23 dicembre 2020.

11 Gli altri indirizzi sono *Agricoltura, sviluppo rurale, valorizzazione dei prodotti del territorio e gestione delle risorse forestali e montane, Pesca commerciale e produzioni ittiche, Industria e artigianato per il Made in Italy, Manutenzione e assistenza tecnica, Gestione delle acque e risanamento ambientale, Servizi commerciali, Servizi culturali e dello spettacolo, Servizi per la santità e l'assistenza sociale, Arti ausiliarie delle professioni sanitarie: odontotecnico, Arti ausiliarie delle professioni sanitarie: ottico.*

I risultati di apprendimento attesi all'esito del percorso *Enogastronomia e ospitalità alberghiera* sono l'agire nel sistema di qualità relativo alla filiera produttiva di interesse; utilizzare tecniche di lavorazione e strumenti gestionali nella produzione di servizi e prodotti enogastronomici; integrare le competenze professionali orientate al cliente con quelle linguistiche, utilizzando le tecniche di comunicazione e relazione per ottimizzare la qualità del servizio e il coordinamento con i colleghi; valorizzare e promuovere le tradizioni locali; applicare le normative vigenti in fatto di sicurezza, trasparenza e tracciabilità dei prodotti; attuare strategie di pianificazione, compensazione, monitoraggio per ottimizzare la produzione di beni e servizi in relazione al contesto¹².

L'offerta scolastico-formativa per il settore turistico alberghiero è integrata anche dall'istruzione e formazione professionale (leFP) di competenza degli ordinamenti regionali.

I percorsi leFP durano tre anni, al termine dei quali si ottiene, previo superamento di un esame, la qualifica professionale. Una volta conseguita la qualifica professionale, in alcuni casi è possibile frequentare un quarto anno al termine del quale, sempre previo esame, ottenere un diploma professionale.

Tra le figure di diploma e qualifiche leFP a cui le Regioni devono fare riferimento per regolare i propri sistemi, secondo l'Accordo in Conferenza Stato-Regioni del 18 dicembre 2019, vi sono anche l'operatore della ristorazione, l'operatore ai servizi di promozione e accoglienza turistica, il tecnico di cucina, il tecnico dei servizi di sala bar, il tecnico dei servizi di promozione e accoglienza e il tecnico dei servizi di animazione turistico sportiva e del tempo libero. Questi percorsi sono scelti soltanto dallo 0,58% dei ragazzi, per un totale di 289mila di iscritti in tutta Italia (55mila solo in Lombardia).

¹² L'indirizzo *Enogastronomia e Ospitalità alberghiera* è a sua volta suddiviso in tre articolazioni: enogastronomia, servizi di sala e di vendita e accoglienza turistica. Cfr. *Linee guida per favorire e sostenere l'adozione del nuovo assetto didattico e organizzativo dei percorsi di istruzione professionale*, MIUR.

Nel 2018, secondo le ultime rilevazioni INAPP, ci sono stati 21mila studenti che hanno ottenuto la qualifica professionale dell'operatore della ristorazione e poco più di 3mila studenti che hanno ottenuto il diploma di tecnico dei servizi di sala e bar, tecnico di cucina e tecnico dei servizi di promozione e accoglienza¹³.

Da ultimo, a completare il quadro dei percorsi di istruzione e formazione duale, utili allo sviluppo delle competenze delle professionalità utili al settore turistico e alberghiero, devono menzionarsi anche i percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTTS) e gli Istituti Tecnici Superiori (ITS).

I percorsi IFTTS rientrano tra i percorsi di istruzione post-secondaria (livello EQF 4) non terziaria. Hanno una durata annuale, con un monte orario compreso tra le 800 e 1000 ore, di cui almeno il 40% è da impiegare in attività di tirocinio curriculare.

Gli ITS operano come percorso di formazione terziaria (livello EQF 5). Hanno durata biennale, con un monte orario tra le 1800 e 2000 ore, il 30% del quale è da svolgere in tirocinio curriculare. Gli ITS sono realizzati da Fondazioni, enti che raccolgono realtà formative, scuole, enti locali, centri di ricerca, università e imprese ed è possibile iscriversi soltanto dopo aver conseguito il diploma di istruzione secondaria superiore, oppure dopo aver svolto l'anno integrativo dopo il diploma quadriennale professionale.

13 Nel dettaglio: 852 diplomi di tecnico dei servizi di promozione e accoglienza, 1.847 tecnico di cucina, 713 tecnico dei servizi di sala e bar.

Sia gli IFTS che gli ITS sono regolati a livello nazionale, nella definizione degli standard minimi delle competenze¹⁴, dal Decreto del ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca del 7 febbraio, e a livello regionale sulla base delle analisi dei fabbisogni professionali locali e attraverso il dialogo tra realtà formative e aziende. Tale dialogo rappresenta un punto di forza degli IFTS, poiché a differenza di quanto previsto nell'istruzione secondaria e terziaria ordinaria, la cui offerta formativa è definita a livello ministeriale o accademico, gli IFTS si radicano «su ben previste esigenze, ponendosi così in naturale rapporto con le realtà produttive localizzate nel territorio»¹⁵. Anche le fondazioni ITS, come indicato dalle Linee guida ministeriali, sono costituite per soddisfare i fabbisogni di un sistema produttivo «chiaramente identificato e che evidenzia un significativo fabbisogno di profili professionali ad alto contenuto tecnologico». Il radicamento alle esigenze delle imprese è ben esemplificato anche dalla regola che ammette l'attivazione di un percorso I.T.S. con soli venti studenti e con la prassi che le fondazioni utilizzino, in via prioritaria, il personale delle imprese.

Sui 187 percorsi ITS attivati nel 2018 – gli ultimi dati disponibili¹⁶ – 21 di questi è nell'ambito *Tecnologie innovative per beni e le attività culturali – Turismo*, con un totale di 528 iscritti. Un numero sicuramente basso, ma che comunque corrisponde all'11,4% del totale degli iscritti ai percorsi ITS, che costringe qualche riflessione, tanto più alla luce dei risultati occupazionali garantiti: l'86% di coloro che hanno partecipato a corsi nell'ambito Turismo ha trovato un'occupazione coerente con il proprio percorso formativo.

-
- 14 Decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, 7 febbraio 2013.
- 15 M. COLOMBO, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Le competenze abilitanti per Industria 4.0*, ADAPT University Press, 2019.
- 16 MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, INDIRE, *Istituti Tecnici Superiori. Monitoraggio nazionale 2020*, 2020.

I percorsi formativi per il settore turistico-alberghiero

Percorso	Offerta formativa per il settore turistico alberghiero	Durata	Livello EQF
Istituti Tecnici Superiori (ITS)	L'offerta formativa varia di regione in regione	1 anno	5
Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS)	L'offerta formativa varia di regione in regione	1 anno	4
Istituti tecnico-economici	Indirizzo <i>Turismo</i>	5 anni	4
Istituti professionali	Indirizzo <i>Servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera</i>	5 anni	5
leFP per il diploma professionale	Operatore ai servizi di promozione e accoglienza turistica; tecnico di cucina; tecnico dei servizi di animazione turistico sportiva e del tempo libero	4 anni	4
leFP per qualifica professionale	Operatore ai servizi di promozione e accoglienza turistica; tecnico di cucina; tecnico dei servizi di animazione turistico sportiva e del tempo libero	3 anni	3

1.3 Il metodo dell'alternanza formativa

Gli istituti tecnico-professionali, i percorsi leFP, IFT e ITS, al fine di evitare lo scollamento tra mondo formativo e mercato del lavoro, si avvalgono, seppur in misura diversa, del metodo dell'alternanza formativa¹⁷.

17 Per una ricostruzione sull'alternanza formativa si veda E. MASSAGLI (a cura di), *Dall'alternanza scuola-lavoro all'integrazione formativa*, ADAPT University Press, 2017, n. 66.

Si tratta di un metodo nel quale si «integrano reciprocamente attività formative di aula, di laboratorio ed esperienze di lavoro svolte nella concreta realtà di impresa»¹⁸, a partire da una nuova centralità pedagogica della pratica e dell'esperienza e dalla convinzione antropologica che è sempre il sapere pratico a rendere possibile anche il sapere teorico¹⁹. Non perché l'uno sia da contrapporre all'altro ma perché l'uno è necessario all'altro. Una competenza pratica ha bisogno di una preliminare informazione teorica ma al contempo la competenza in ultima istanza attinge all' "essere" prima ancora che al "fare" (d'altronde è noto che è meglio *essere competente* piuttosto che *fare il competente*) e l'essere si sviluppa prioritariamente nell'azione, come impariamo anche dall'insegnamento montessoriano²⁰. Questa metodologia è universale e si rivela tanto più efficace, per tradizione e per prassi, nei percorsi formativi esaminati sinora. Per realizzarsi essa si avvale di plurimi dispositivi, che possono essere classificati secondo i gradi di "intensità" della componente pratica rispetto a quella a teorica²¹.

18 D. NICOLI, *Istruzione e formazione tecnica e professionale in Italia. Il valore educativo e culturale del lavoro*, LAS, 2011, p. 128.

19 G. BERTAGNA, *Apprendistato e formazione in impresa*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2011, n. 4, p. 1048.

20 «La vera educazione non è quella impartita dal maestro: l'educazione è un processo naturale che si svolge spontaneamente nell'individuo, e si acquisisce non ascoltando le parole degli altri, ma mediante l'esperienza diretta del mondo circostante. Il compito del maestro sarà dunque di preparare una serie di spunti e incentivi all'attività culturale, distribuiti in un ambiente espressamente preparato per poi astenersi da ogni intervento troppo diretto e invadente. I maestri umani non possono far altro che aiutare la grande opera mentre si compie sotto i loro occhi, come i servi aiutano il padrone. Così facendo, assisteranno allo sviluppo dell'anima umana». M. MONTESSORI, *Educazione per un mondo nuovo*, Garzanti, 2013, p. 2-3 in E. MASSAGLI, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium, 2016

21 Cfr. E. MASSAGLI, *op. cit.*, p. 128-183 ss.

Gli strumenti che più di altri sono collocati in un contesto di lavoro in senso stretto – salve comunque le differenze di cui si dirà – sono quelli dell’apprendistato, del tirocinio extracurricolare, del tirocinio curriculare e dell’impresa didattica. Rispetto a questi strumenti si procederà con una rassegna definitoria (di seguito), un’indagine sul ruolo delle relazioni industriali nella loro regolazione e implementazione (capitoli 2 e 4) e una analisi di alcuni casi particolarmente virtuosi (capitolo 3).

I tirocini curricolari sono regolati dall’articolo 18 della legge n. 196 del 1997, dal relativo decreto attuativo (Decreto del Ministero del Lavoro e delle Previdenza Sociale n. 142 del 1998) e, da ultimo, dal Decreto del Ministero dell’Istruzione e dell’Università e della Ricerca n. 270 del 2004. Si tratta di periodi che un giovane può trascorrere presso un’azienda ospitante al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro nell’ambito dei processi formativi e al fine di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro. Per la pertinenza con i “processi formativi”, competenti a regolare lo strumento sono gli istituti formativi e le università.

I tirocini extracurricolari sono svolti all’esterno di un percorso curriculare e sono regolati dall’articolo 1, comma 34, legge n. 92 del 2012, dalle Linee Guida sottoscritte il 25 maggio 2017 in sede di Conferenza Stato-Regioni e dalle particolari attuazioni a livello regionale²². Si tratta di periodi di orientamento al lavoro e di formazione che non si configurano come un rapporto di lavoro, seppur sia prevista un’indennità economica a favore del tirocinante (a differenza di quanto accade con i tirocini curricolari che possono essere anche totalmente gratuiti).

La prassi vede il tirocinio extracurricolare come un rapporto con vantaggi reciproci poiché, da un lato, fornisce esperienze ai giovani appena usciti da percorsi scolastici o universitari, dall’altro fornisce

22 Per una rassegna delle diverse normative regionali in materia di tirocini extracurricolari, con speciale riferimento alla vicenda pandemica, si veda Aa. Vv., *I tirocini extra-curricolari al tempo di Covid-19: dall’inizio della pandemia alla fine del lockdown*, Working Paper ADAPT, 2020.

alle imprese – con tutti i rischi elusivi del caso²³ – forza lavoro inesperta ma a costi contenuti, nonché un’occasione in cui conoscere, selezionare e reclutare in vista di nuove assunzioni.

L’apprendistato è un contratto di lavoro disciplinato dal decreto legislativo n. 81 del 2015, caratterizzato da una duplice finalità: occupazionale e formativa. Quest’ultima è enfatizzata nella versione “duale” dell’apprendistato, che integra il rapporto di lavoro con un percorso di formazione e istruzione ordinamentale, conducendo anche al conseguimento di un titolo di studio. A tal proposito si distingue tra il c.d. apprendistato di primo livello e il c.d. apprendistato di terzo livello. Il primo si conclude con il conseguimento della qualifica o diploma professionale, ovvero del diploma di istruzione secondaria superiore ovvero il certificato di specializzazione tecnica superiore. L’apprendistato di terzo livello, anche detto apprendistato di alta formazione e ricerca, si conclude con il conseguimento di un titolo di studio universitario e di alta formazione, compresi i dottorati di ricerca, ovvero di un diploma relativo ai percorsi degli istituti tecnici superiori. I numeri dell’apprendistato duale sono piuttosto ridotti e massicciamente minori rispetto a quelli dell’apprendistato professionalizzante: secondo gli ultimi dati dell’INAPP²⁴, sui 416mila contratti di apprendistato attivati in Italia nel 2017, il 97,1% di questi era di tipo professionalizzante (il 23% dei quali è stato attivato nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione), 982 gli apprendisti di terzo livello, 10.537 quelli di primo livello.

L’impresa formativa, infine, è una «formazione in assetto lavorativo nell’ambito di attività di produzione e vendita di beni e servizi»²⁵, regolata dal Decreto del Ministero dell’Istruzione del 1° febbraio 2011, n. 44 (in particolare agli articoli 20, 21, 33 e 38).

23 C. CULLINANE, R. MONTACUTE, *Pay as you go. Internship pay, quality and access in the graduate jobs market*, The Sutton Trust, 2018.

24 INAPP, *L’apprendistato tra continuità e innovazione. XVIII Rapporto di monitoraggio*, 2019.

25 Così l’interpello del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 2 febbraio 2011, n. 3.

Si tratta di uno strumento molto diffuso nell'ambito della formazione alberghiera attraverso la soluzione dei ristoranti didattici, nei quali è venduto e servito cibo preparato da studenti della scuola alberghiera o del centro di formazione professionale. Gli studenti non sono qualificati giuridicamente come lavoratori, non sono soggetti ad alcun potere direttivo, disciplinare e di controllo da parte di personale esterno al corpo docenti. Eppure sono inseriti in un ambiente realmente lavorativo, all'interno di un'impresa che, nonostante non abbia finalità di profitto, deve comunque interfacciarsi con clienti che pagano (a condizioni particolarmente vantaggiose) per fruire di un servizio (il più possibile) professionale. L'attività può essere svolta nei locali scolastici ovvero presso aziende esterne con le quali l'istituto formativo ha concluso una convenzione *ad hoc*. L'attività produttiva del ristorante può essere abituale, così come saltuaria e legata ad una singola commessa²⁶, l'unica condizione vincolante è che tutti gli utili ricavati dai ristoranti didattici siano reinvestiti all'interno della scuola.

26 Cfr. RE.NA.IA, *I ristoranti didattici degli istituti alberghieri*, 2017.

I numeri dell'apprendistato duale e dei tirocini extracurricolari in Italia nel settore turistico-alberghiero²⁷.

Numero di tirocini extracurricolari attivati (tra il 2014 e il 2017) nel settore <i>Alloggio e ristorazione</i>	142.199 (11,3% sul totale)
Percentuale delle imprese del settore <i>Alloggio e ristorazione</i> che ospita tirocinanti (nel triennio 2014-2017)	19%
Numero di rapporti di apprendistato di primo livello attivati nel 2017 nel settore <i>Alloggio e ristorazione</i>	1.987 (18,8% sul totale)
Numero di rapporti di apprendistato di terzo livello attivati nel 2017 nel settore <i>Alloggio e ristorazione</i>	47 (4,8% sul totale)

²⁷ I dati provengono dalle ultime rilevazioni realizzate da INAPP, *L'apprendistato tra continuità e innovazione. XVIII Rapporto di monitoraggio*, cit., e ANPAL, *Rapporto di monitoraggio nazionale in materia di tirocini extracurricolari*, 2020.



2

Il ruolo della
contrattazione collettiva



jobmatch

EBNT ISTITUISCE IL PORTALE PER
L'INCONTRO **DOMANDA OFFERTA** DI LAVORO NEL TURISMO

JOBMATCH AIUTA I CANDIDATI A CERCARE LAVORO,
UNA NUOVA OCCASIONE PROFESSIONALE O
A REALIZZARE AL MEGLIO LE PROPRIE ASPIRAZIONI;
CONTEMPORANEAMENTE SUPPORTA LE AZIENDE
A TROVARE IN MODO RAPIDO ED EFFICIENTE
I MIGLIORI TALENTI DISPONIBILI,
GRAZIE A UNA VASTA BANCA DATI
CAPACE DI SOSTENERE L'INTERO PROCESSO DI SELEZIONE
E DI VALUTARE IL COLLOCAMENTO GEOGRAFICO.



ebnt.it



ebntjobmatch.it

La centralità della formazione duale dei giovani e la sua funzione strategica (si veda, *supra*, cap. 1) impongono di valutare il contributo che le relazioni di lavoro possono dare in questo ambito. Il tema rientra indubbiamente nell'attività di informazione, consultazione e *moral suasion* tipica delle organizzazioni datoriali e sindacali. Eppure anche nel campo ad esse più proprio, quello della contrattazione collettiva, la formazione dei giovani può essere oggetto della relazione sindacale. Tra gli strumenti della formazione duale già esaminati (si veda, *supra*, cap. 1, par. 1.3), l'apprendistato è l'istituto che più consente, per caratteristiche e storia²⁸, un intervento della contrattazione collettiva.

Per una corretta misurazione dello stato di salute delle relazioni di lavoro nel settore turistico-alberghiero in materia di apprendistato, dopo aver sinteticamente ricostruito la normativa di riferimento e l'ambito di pertinenze della contrattazione collettiva (par. 2.1), si procederà di seguito ad esaminare il contenuto di alcuni CCNL del settore (parr. 2.2 e 2.3).

L'oggetto di osservazione sono cinque accordi: l'«Accordo per la disciplina contrattuale dell'apprendistato nel settore turismo ai sensi del decreto legislativo 14 settembre 2011, n. 167», così come integrato il 18 gennaio 2014 dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro sottoscritto tra Federalberghi, Fiavet, Faita, Federretti e Filcams CGIL, Fisascat CISL, UILTuCS (da ora in poi «CCNL Federalberghi»); la «Disciplina contrattuale dell'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di Istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore e dell'apprendistato di alta formazione e di ricerca, ai sensi degli articoli 43 e 45 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81» sottoscritto l'1 agosto 2017 tra Federalberghi, Faita-Federamping e Filcams CGIL (da

28 Cfr. M. RUDAN, *Il contratto di tirocinio*, Giuffrè, 1961; P.A. VARESI, *I contratti di lavoro con finalità formative*, 2001. Per una ricostruzione ancora più recente, M. COLOMBO, *Formazione, apprendimento e innovazione*, in *Professionalità studi*, 2020, n. 2, p. 5 ss.

ora in poi “Accordo Federalberghi”), Fisascat CISL e Uiltucs UIL; il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell’Industria Turistica sottoscritto il 14 novembre 2016 tra Federturismo Confindustria, Associazione Italiana Confindustria Alberghi e Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL (da ora in poi “CCNL Federturismo”); il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle imprese di viaggio e turismo sottoscritto il 18 luglio 2018 tra Assoturismo, Assoviaggi e Filcams CGIL, Fisascat CISL e Uiltucs UIL (da ora in poi il “CCNL Assoturismo”); il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti dalle aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo sottoscritto l’8 febbraio 2018 da Fipe, Angem, Legacoop Produzione e servizi, Federlavoro e Servizi Confcooperative, Agci Servizi e Filcams CGIL, Fisascat, Uiltucs UIL, UGL Terziario (da ora in poi “CCNL FIPE”); il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle imprese di viaggi e Turismo sottoscritto il 24 luglio 2019 tra Fiavet e Filcams CGIL, Fisascat CISL e Uiltucs UIL (da ora in poi “CCNL Fiavet”).

Dei quattro accordi collettivi selezionati, il CCNL Fiavet, il CCNL Federturismo e il CCNL Assoturismo hanno recepito la disciplina del Jobs Act mentre il CCNL Federalberghi è ancora riferito al Testo Unico del 2011, con l’eccezione dell’apprendistato duale, la cui disciplina – definita con l’accordo del 2017 – recepisce la riforma del 2015.

2.1 Rinvii di legge alla contrattazione collettiva: una ricognizione

L’apprendistato è un istituto antico (regolato già nel 1955, a tacere degli accadimenti precedenti) che negli anni Duemila ha vissuto un nuovo protagonismo.

Nel 2003 la Legge Biagi è intervenuta creando la distinzione tuttora esistente tra apprendistato di mestiere, finalizzato al raggiungimento di una qualifica professionale, e apprendistato scolastico e universitario, utile al conseguimento di un titolo di studio.

Qualche anno dopo, a seguito di un'implementazione praticamente inesistente da parte delle Regioni, tanto gelose della competenza costituzionale in materia di formazione professionale, quanto inermi nella predisposizione della normativa regionale²⁹, si sono succedute due grandi riforme che hanno ridefinito la disciplina dell'apprendistato. Prima il Decreto legislativo 14 settembre 2011, n. 167 ha costruito un «Testo Unico dell'apprendistato» ridefinendo le regole del gioco in sette articoli, poi il Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 (nell'ambito della più riforma del *Jobs Act*) ha traslocato la normativa di riferimento, abrogando il Testo Unico, pur non apportando modifiche particolarmente significative.

È proprio alle due riforme del 2011³⁰ e del 2015³¹ che questa ricognizione guarda, mirando a ricostruire in che modo la contrattazione collettiva del settore turistico-alberghiero, tra il 2011 e il 2020, ha recepito l'apprendistato nel suo ordinamento. L'istituto dell'apprendistato, infatti, è regolato da un sistema di fonti interconnesse le une alle altre che concorrono nella regolazione dello strumento. Legge nazionale, legge regionale, contrattazione collettiva. Ciascuna fonte ha il suo ambito di intervento che varia di dimensione a seconda della tipologia di apprendistato. Il ruolo della contrattazione nazionale è preponderante nell'apprendistato professionalizzante (c.d. apprendistato di secondo livello), rispetto al quale le Regioni intervengono marginalmente, solo nell'eventualità in cui intendano offrire una formazione di base e trasversale.

29 Cfr. F. CARINCI, *E tu lavorerai come apprendista. L'apprendistato da contratto "speciale" a contratto "quasi-unico"*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2012, n. 145.

30 Cfr. M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini. Commentario al decreto legislativo 14 settembre 2011 n. 167 e all'articolo 11 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con modifiche nella legge 14 settembre 2011, n. 148*, Giuffrè, 2011.

31 Cfr. D. GAROFALO, *L'apprendistato nel decreto legislativo n. 81/2015*, in F. CARINCI, *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, 2015.

Al contrario, lo spazio occupato dalla contrattazione è minore con riferimento all'apprendistato "duale", quel "tipo" di apprendistato che conduce al conseguimento di una qualifica e diploma professionale nell'ambito dei percorsi di istruzione e formazione professionale regionale (IeFP), di un diploma di istruzione secondaria superiore o di un certificato di specializzazione tecnica superiore (c.d. apprendistato di primo livello); ovvero al conseguimento di un titolo di studio universitario o di alta formazione (compresi i dottorati di ricerca), di diplomi relativi ai percorsi degli istituti tecnici superiori (ITS), nonché all'attività di ricerca e il praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche.

Fatti salvi alcuni principi e norme quadro, il Testo Unico del 2011 prima, e il *Jobs Act* poi, hanno rimesso la disciplina dell'apprendistato «ad appositi accordi interconfederali ovvero ai contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale» (d.lgs. 81/2015, art. 42, comma 5). In particolare, ed è questo l'oggetto di indagine del *focus* tematico, alla contrattazione collettiva è delegata la regolamentazione della durata dell'apprendistato, della retribuzione dell'apprendista, dei profili professionali, del monte orario della formazione professionalizzante, dell'eventuale intervento dei fondi interprofessionali, delle quote di conferma in servizio, dei contenuti e delle modalità di erogazione della formazione interna e apprendistato stagionale.

Per quanto concerne la durata dell'apprendistato questa è fissata in un minimo di sei mesi e in un massimo di tre anni (che salgono a cinque nel caso di figure artigiane). Tra questi estremi, la contrattazione collettiva nazionale può fissare la durata minima e massima dell'apprendistato professionalizzante, in ragione del tipo di qualificazione professionale da conseguire ai fini contrattuali. Non di rado, seppur non espressamente richiesto dalla legge, la contrattazione collettiva prevede la possibilità che, ai fini della determinazione della durata del rapporto, siano cumulati periodi precedenti di apprendistato nonché periodi di tirocinio svolto all'interno dell'azienda.

Anche la retribuzione dell'apprendista viene determinata dai contratti collettivi, che possono individuarla attraverso due criteri alternativi: il sotto-inquadramento o la "percentualizzazione".

Nel primo caso l'apprendista può essere inquadrato fino a due livelli inferiori rispetto a quello spettante ai lavoratori addetti a mansioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al cui conseguimento è finalizzato il contratto. Nel secondo caso la retribuzione dell'apprendista è stabilita in misura percentuale e proporzionale all'anzianità di servizio.

Oltre al "quanto" e al "quando", la contrattazione collettiva ha altresì l'onere di identificare il "cosa", cioè i profili professionali da sviluppare attraverso il periodo in apprendistato. Tale facoltà è riconosciuta per tutti e tre i livelli di apprendistato, seppur assuma una centralità particolare nell'apprendistato professionalizzante, nel quale non c'è un concorso di un'istituzione formativa nella definizione dei contenuti del percorso dell'apprendista.

Sempre con riferimento alla dimensione formativa dell'apprendistato, la contrattazione collettiva disciplina anche il monte orario e le modalità di erogazione della formazione interna, quella svolta sotto la responsabilità del datore di lavoro. Sul punto il contratto collettivo può intervenire anche indicando i requisiti professionali che il tutor aziendale deve aver per poter svolgere la sua funzione.

La contrattazione collettiva, da ultimo, può intervenire con riferimento a tutti gli elementi strettamente contrattuali quali il periodo di prova, il periodo di preavviso e le quote di conferma in servizio. Queste ultime indicano il numero minimo di apprendisti che il datore di lavoro deve aver confermato in servizio nei trentasei mesi precedenti, per poter assumere un nuovo apprendista professionalizzante. Il legislatore ha indicato una percentuale del 20%, in caso di aziende con più di cinquanta dipendenti, ammettendo la possibilità che la contrattazione collettiva intervenga modificando sia la quota che l'arco temporale di riferimento.

Al di là degli spazi che il decreto legislativo n. 81/2015 riserva espressamente alla contrattazione collettiva, nulla vieta che le parti sociali pongano delle regole anche su elementi e aspetti ulteriori. Nella disamina che seguirà, oltre le voci già individuate, si osserveranno anche tutte le volte in cui le parti inseriscono l'apprendistato nella parte obbligatoria del CCNL, assegnando ad esempio particolari compiti e funzioni al sistema della bilateralità.

2.2 La contrattazione collettiva nel settore turistico-alberghiero in materia di apprendistato: tra ricezione della normativa e promozione dell'istituto

In materia di apprendistato la contrattazione collettiva può intervenire con modalità e ambizioni differenti. Possono distinguersi due tipologie di intervento: l'intervento di ricezione e l'intervento di promozione.

L'intervento di ricezione si realizza quando il Contratto collettivo attua la normativa nazionale, *recependo* la disciplina in essa contenuta, attenendosi a quanto in essa previsto e limitandosi a replicare, con lievi scostamenti e usando della discrezionalità riconosciutagli, le regole predisposte dal legislatore. Tali regole ineriscono prevalentemente il rapporto contrattuale individuale di apprendistato, definendo durata, retribuzione, monte orario della formazione e tutti gli altri elementi indispensabili per la stipula in concreto di un contratto di apprendistato nell'ambito del settore di riferimento.

L'intervento di promozione integra la (necessaria) ricezione della normativa nazionale, completando con ulteriori disposizioni volte a implementare la dimensione formativa dell'istituto nonché la sua funzione strategica nella costruzione dei mestieri e delle professionalità che compongono il mercato del lavoro di riferimento. In questo senso sono da interpretare sia le norme di parte normativa come quelle che definiscono gli standard professionali da raggiungere tramite apprendistato, il raccordo con il sistema di classificazione e inquadramento del personale, le modalità di erogazione della formazione e i requisiti dei tutor; sia le norme di parte obbligatoria come quelle che definiscono regole e impegni per il monitoraggio e la gestione dell'apprendistato.

Alla base di ciascuna modalità di intervento c'è un modo di intendere l'apprendistato.

Da un lato – nell'intervento di ricezione – l'apprendistato viene trattato alla stregua di un mero contratto di lavoro, rispetto al quale è necessario definire la tariffa e le condizioni standard.

Dall'altro lato – nell'intervento di promozione – l'apprendistato viene concepito come istituto sistemico e leva nelle mani delle relazioni di

lavoro per governare il mercato del lavoro ponendo al centro della relazione e dello scambio contrattuale, oltre il tempo del lavoro, anche le competenze e abilità da costruire.

2.2.1 L'intervento di regolazione del contratto di apprendistato: retribuzione, durata e quote di conferma

Dal punto di vista strettamente contrattuale, i CCNL del settore turistico-alberghiero (e non solo) determinano innanzitutto la retribuzione dell'apprendista. Questa è da calcolare in proporzione a quella dell'inquadramento di destinazione, al termine del percorso di apprendistato, attraverso la tecnica del sotto-inquadramento fino a due livelli ovvero secondo il criterio della percentualizzazione (come già visto nel par. 2.1). La riduzione della retribuzione dell'apprendista si spiega con l'esigenza di contemperare i costi che l'azienda sopporta nella formazione dell'apprendista e nell'inserimento all'interno della propria organizzazione di una figura non esperta. Secondo la letteratura comparata³², maggiore è la retribuzione, tanto più l'apprendistato è assimilabile a un ordinario rapporto di lavoro; minore è la retribuzione, tanto più l'apprendistato è da ritenersi un percorso di formazione.

Per quanto riguarda l'apprendistato professionalizzante, tutti i CCNL esaminati scelgono il criterio della percentualizzazione, ad eccezione del CCNL Federturismo. Gli altri CCNL prevedono che la retribuzione dell'apprendista sia proporzionata a quella dei lavoratori dell'inquadramento di destinazione secondo una gradualità crescente: l'80% nel primo anno; 85% nel secondo anno; 90% nel terzo anno; 95% nell'eventuale quarto anno.

32 P. RYAN, *Apprendistato: tra teoria e pratica, scuola e luogo di lavoro*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2011, n. 4, pp. 913 ss.

Il CCNL Federturismo prevede invece che l'apprendista possa essere inquadrato fino a due livelli inferiori rispetto alla categoria di destinazione. Il sotto-inquadramento produce i suoi effetti anche oltre i livelli retributivi, estendendosi – a differenza di quanto accade con la percentualizzazione – anche a tutti gli altri trattamenti economici e normativi agganciati alla categoria di inquadramento.

Per quanto riguarda l'apprendistato duale, il CCNL Fipe e il CCNL Fiavet prevedono che la retribuzione dell'apprendista di terzo livello sia determinata alla stregua di quelle del professionalizzante; mentre l'apprendistato di primo livello segue delle percentuali più basse: 50% al primo anno; 50% al secondo anno; 65% al terzo anno; 70% al quarto anno.

In materia di durata del contratto di apprendistato, la contrattazione collettiva può muoversi all'interno dei minimi e massimi fissati dal decreto legislativo n. 81/2015 rispettivamente a 6 mesi e tre anni, estendibili sino a 5 anni per le sole qualifiche con contenuti omologhi o sovrapponibili a quelli dei profili professionali caratterizzanti la figura dell'artigiano. Tutti i CCNL del settore usano la delega in materia di durata, parametrando la durata del periodo di apprendistato al livello di inquadramento³³.

I CCNL Fipe, Fiavet, Federturismo e Federalberghi prevedono inoltre che i periodi di apprendistato e le relative attività formative svolti in precedenza presso altri datori di lavoro, per lo stesso profilo professionale, saranno computati ai fini del completamento del periodo prescritto dal presente CCNL, purché tra un periodo e l'altro, non vi sia un'interruzione superiore a 12 mesi. Per quanto riguarda la durata dell'apprendistato duale, questa non è di pertinenza della contrattazione collettiva, essendo piuttosto parametrata sulla base dei percorsi ordinamentali delle disposizioni nazionali e regionali in materia di istruzione e formazione professionale.

33 A titolo esemplificativo si faccia riferimento al CCNL di Assoturismo che prevede una durata di 36 mesi per i livelli 2,3, 4, 5 e 6s; una durata di 24 mesi per il livello 6 e una durata di 42 mesi il livello 4 in caso di addetto alle prenotazioni.

Sempre con riguardo alla dimensione strettamente contrattuale dell'apprendistato, e con specifico riferimento al momento della stipula del contratto e alla legittimità della nuova assunzione in apprendistato, le Parti pongono anche le c.d. quote di conferma. Queste stabiliscono il numero minimo di apprendisti che ciascun datore di lavoro deve confermare in servizio al termine del periodo di formazione per poter assumere nuovi apprendisti.

Si tratta di un meccanismo funzionale ad evitare comportamenti elusivi e un indiscriminato *turnover* di apprendisti utile per ottenere forza lavoro a costi ridotti. Il CCNL Assoturismo e il CCNL Fipe, ad esempio, prevedono che il datore di lavoro non possa assumere apprendisti qualora non abbia mantenuto in servizio almeno il cinquanta per cento dei lavoratori il cui contratto di apprendistato sia venuto a scadere nei trentasei mesi precedenti.

A tal fine, non si computano gli apprendisti che si siano dimessi, quelli licenziati per giusta causa o per giustificato motivo, quelli che al termine del contratto di apprendistato abbiano rifiutato la proposta in servizio, i contratti risolti nel corso o al termine del periodo di prova, gli apprendisti stagionali che possono esercitare il diritto di precedenza.

Le medesime quote sono previste dal CCNL Fiavet, mentre sono ancora più rigorose le regole dei CCNL Federturismo e CCNL Federalberghi. Entrambi riducono l'arco temporale di riferimento da trentasei mesi a ventiquattro mesi, il primo elevando la quota di conferma all'80%, il secondo al 70%.

Come previsto dall'art. 42, comma 8, decreto legislativo n. 81/2015, le quote di conferma sono calcolate con esclusivo riferimento dell'apprendistato professionalizzante, non rilevando in caso di nuove assunzioni con contratto di apprendistato duale.

Ulteriori interventi della contrattazione collettiva di settore con ad oggetto la componente strettamente contrattuale dell'apprendistato si registrano in materia di periodo di prova, periodo di preavviso e quote di contingentamento.

2.2.2 *L'apprendistato come istituto sistemico: la dimensione formativa e il ruolo della bilateralità*

In sede di “Premessa”, tutti i CCNL in esame riconoscono nell'apprendistato un «importante strumento per l'acquisizione delle competenze necessarie per lo svolgimento del lavoro e un canale privilegiato per il collegamento tra la scuola ed il lavoro»³⁴ e tutti i CCNL «assegnano agli enti bilaterali un ruolo strategico» (CCNL Federalberghi) per il «monitoraggio delle attività formative e lo sviluppo dei sistemi di riconoscimento delle competenze»³⁵.

Esaminato quanto disposto dalla contrattazione collettiva per la stipula di contratti individuali di apprendistato (*par. 2.2.1*), può valutarsi se e come le relazioni di lavoro abbiano regolato la dimensione formativa, il collegamento tra scuola e lavoro e l'effettivo coinvolgimento della bilateralità della costruzione, gestione e implementazione di un sistema dell'apprendistato nel settore turistico-alberghiero, anche alla luce di quanto dichiarato nelle “premesse” dei CCNL.

Quasi tutti i CCNL del settore disciplinano compiutamente l'apprendistato duale. Soltanto il CCNL Federturismo non interviene sul punto, distinguendosi piuttosto per un grave ritardo nella recezione della normativa nazionale.

L'articolo 44 del CCNL dispone addirittura che «in attesa che venga regolamentato l'apprendistato per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione di cui all'articolo 47 del d.lgs. n. 276/2003, per i contratti stipulati con giovani di età compresa tra i 16 e i 18 anni la disciplina applicabile è quella di cui alla L. n. 25/1955», prevedendo quindi un generico rinvio alle norme sull'apprendistato professionalizzante, quando compatibili.

Al di là del “caso” di Federturismo, il settore turistico-alberghiero è tra i più attenti nel disciplinare l'apprendistato duale, che rimane orfano di una regolamentazione nella grande maggioranza

34 Questa formula è così presente in tutti i CCNL esaminati.

35 Anche questa formula testuale è presente in tutti i CCNL.

dei settori³⁶. Nel panorama della contrattazione collettiva italiana, infatti, sono moltissimi i CCNL che si disinteressano della materia, non fissando neppure i livelli retributivi. Lo sforzo dei CCNL del settore turistico si spiega per il tentativo di assecondare e dare forma giuridica a una tradizione che storicamente ha animato molte strutture alberghiere, soprattutto quelle di piccole dimensioni e a conduzione familiare. Era (ed è) prassi diffusa che i giovani figli delle famiglie di ristoratori ed albergatori fossero cresciuti nell'ambito dei mestieri, delle cucine e delle sale, familiari e in questi (e tramite questi) formati ed educati.

In questo senso, non può che auspicarsi che in futuro le relazioni di lavoro riescano a compiere un passo in più, andando oltre la mera determinazione della tariffa oraria, configurando un dialogo con la scuola e l'università del territorio al fine di un innalzamento del patrimonio professionale dei lavoratori del settore.

È ad esempio da segnalare, per la loro originalità, una norma presente nei CCNL di Assoturismo e nel CCNL Fiavet che prevede che per alcuni inquadramenti finali possa essere stipulato unicamente il contratto di apprendistato di alta formazione.

La contrattazione collettiva è competente anche nel determinare il monte orario della formazione tecnico-professionalizzante (c.d. formazione interna) nell'apprendistato professionalizzante. Il CCNL Federalberghi varia la durata della formazione a seconda del livello di inquadramento per un minimo di 30 ore medie annue e un massimo di 60 ore³⁷. Più alta invece la durata della formazione prevista nei CCNL Fipe, Fiavet e Assoturismo³⁸ che per i livelli di inquadramento più bassi fissano un monte orario di 80 ore medie annue.

36 Secondo quanto emerge dall'Osservatorio ADAPT *fareapprendistato.it*, soltanto un terzo dei contratti collettivi nazionali disciplina l'apprendistato duale.

37 L'accordo del 2014 fissa un monte orario annuo di 60 ore in caso di livelli di inquadramento 2 e 3; 45 ore per il livello 4; 60 ore per il livello 2,3; 45 ore per i livelli 4,5 e 6s; 30 ore per il livello 6.

38 La durata della formazione per l'acquisizione delle competenze tecnico-professionali e specialistiche è la seguente: 80 ore medie annue per i livelli 2 e 3; 60 ore medie annue per i livelli 4, 5 e 6s; 40 ore medie annue per il livello 6.

Sul punto della formazione interna si distingue il CCNL di Federturismo che introduce il concetto di “formazione formale”, intendendo con essa «il processo formativo, strutturato e certificabile secondo la normativa vigente, in cui l’apprendistato si realizza in un contesto formativo organizzato volto all’acquisizione di conoscenze e competenze di base, trasversali e tecnico-professionali anche mediante le modalità *on the job* e in affiancamento. La formazione formale si realizza tramite la partecipazione a percorsi formativi sia interni che esterni all’azienda. La formazione interna, anche con modalità *e-learning*, è prevista per le materie collegate alla realtà aziendale/professionale, mentre le altre materie potranno essere oggetto di formazione esterna o interna, qualora l’azienda disponga di capacità formativa interna³⁹. La quantità di ore di formazione formale è pari a 120 ore annue, fatta salva una quantità minima annua non inferiore a 20 ore di formazione di base che sarà svolta all’esterno dell’azienda.

Al di là delle scelte terminologiche del CCNL Federturismo, l’apprendistato professionalizzante è sempre composto da un segmento di formazione di base e trasversale (c.d. formazione esterna), ordinariamente di competenza delle regioni, e un segmento di formazione interna, come già sopra richiamata. Quest’ultima si svolge sotto la responsabilità del datore di lavoro che accompagna la crescita professionale dell’apprendista anche attraverso la figura del tutor.

Il tutor aziendale per l’apprendistato ha il compito di seguire l’apprendista durante il periodo di apprendistato e di trasmettere le competenze necessarie all’esercizio delle attività lavorative e di favorire l’integrazione tra le iniziative formative di carattere trasversale e la formazione sul luogo di lavoro.

39 La nozione di capacità formativa è quella contenuta nelle *Linee Guida per la disciplina del contratto di apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere*, elaborate in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano il 20 febbraio 2014. L’azienda può erogare direttamente la formazione a favore dell’apprendista qualora disponga di luoghi idonei alla formazione, distinti da quelli normalmente destinati alla produzione di beni e servizi, e di risorse umane con adeguate capacità e competenze

La contrattazione collettiva è competente a individuare i requisiti necessari per svolgere l'attività di tutoraggio. Il CCNL di Federiturismo e quello di Fiavet specificano che il lavoratore designato dall'impresa per le funzioni di tutor deve possedere una categoria di inquadramento contrattuale pari o superiore a quello che l'apprendista conseguirà alla fine del periodo di apprendistato e deve aver svolto «attività lavorative coerenti con quelle dell'apprendista per un periodo non inferiore a 2 anni». Il CCNL di Assoturismo e quello di Federalberghi si limitano invece a richiedere che il tutor abbia «formazione e competenze adeguate».

I CCNL di Federturismo si segnalano con un'altra previsione in merito ai tutor, prevedendo a favore di questo una formazione pari a 8 ore. Seppur non sia indicato quale sia il contenuto del mini-percorso formativo, la norma è piuttosto rara anche alla luce di uno sguardo comparato con i CCNL di altri settori⁴⁰.

Ciò che più caratterizza la contrattazione collettiva del settore turistico-alberghiero in materia di apprendistato è il ruolo assegnato alla bilateralità, come già in visto in apertura del paragrafo. In sede di "Premessa" ciascuno dei CCNL esaminati affida una funzione strategica all'ente bilaterale di riferimento: EBIT per il CCNL Federiturismo, EBNT per il CCNL Fiavet e un generico «Enti bilaterali» per i CCNL Fipe, Federalberghi e Assoturismo.

Tale funzione strategica si concretizza nello svolgimento di alcuni compiti: monitoraggio, formazione, supporto alle aziende e predisposizione dei profili formativi.

40 Si segnala soltanto un altro CCNL con una previsione affine, quello per gli addetti all'industria delle piastrelle di ceramica, dei materiali refrattari, ceramica sanitaria, di porcellane e ceramiche per uso domestico e ornamentale, di ceramica tecnica, di tubi in grès, sottoscritto il 16 novembre 2016 tra Confindustria Ceramica e Filctem CGIL, Femca CISL e Uiltec UIL che prevede ore di formazione funzionali a trasferire competenze inerenti il contesto normativo di riferimento e «la metodologia (capacità relazionali/coaching)».

L'Ente Bilaterale dell'Industria Turistica (EBIT) e l'Ente Bilaterale Nazionale Unitario del settore Turismo (EBNT), ad esempio, ricevono ed elaborano a fini statistici i dati forniti dagli Osservatori Territoriali sulla realizzazione degli accordi in materia di contratti di apprendistato. L'attività di monitoraggio non è svolta soltanto con scopi statistici ma può riguardare, come previsto dal CCNL Federalberghi, anche «l'attuazione del piano formativo» attraverso l'azione di un «Osservatorio sull'apprendistato che sarà appositamente costituito all'interno degli enti bilaterali del turismo competenti per territorio».

Gli enti bilaterali possono assistere anche nella redazione del piano formativo e il CCNL Federalberghi prevede che le organizzazioni datoriali e sindacali a livello territoriali possano affidare agli enti anche «la verifica della conformità dei piani formativi» alle disposizioni di legge e a quelle contenute nel CCNL.

I CCNL Federturismo e Fiavet prevedono che i datori di lavoro che intendano assumere apprendisti possano presentare domanda corredata del PFI alla specifica commissione per l'apprendistato istituita nell'ambito territoriale.



3

Alcune esperienze virtuose di formazione duale nel settore turistico-alberghiero

Come si è potuto notare dalle evidenze raccolte nel capitolo I, i percorsi di formazione duale sono ancora scarsamente diffusi a livello nazionale e anche il settore del turismo, seppur tradizionalmente più attento al legame tra formazione e lavoro, ha ancora margini di miglioramento sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. L'obiettivo di questo capitolo è quello di presentare, seppur sinteticamente, alcune interessanti sperimentazioni, utili non tanto a ricostruire in maniera esaustiva la diffusione della formazione duale nel settore in analisi, quanto piuttosto ad evidenziare punti di forza e criticità di alcune esperienze particolarmente virtuose, in modo tale da raccogliere buone pratiche in grado di fornire spunti utili anche ad orientare l'azione sindacale.

Per ognuna delle quattro esperienze identificate ad una loro breve presentazione farà seguito l'analisi delle modalità con cui realizzano percorsi di formazione duale e, in conclusione, i punti di forza e le criticità evidenziate. Sono state scelte esperienze in grado di coprire buona parte dei percorsi di formazione professionale: quelli regionali incardinati all'interno dell'Istruzione e Formazione Professionale (leFP) regionale, i percorsi di istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS), e i percorsi di Istruzione Tecnica Superiore (ITS) e i percorsi di istruzione secondaria superiore presso un istituto alberghiero. Elemento che contraddistingue, da sempre, le realtà esaminate è una particolare predisposizione al dialogo e alla collaborazione con il mondo del lavoro, data anche la natura prettamente professionalizzante dell'offerta formativa, e la scelta di utilizzare il metodo della formazione duale. Una filiera e un metodo che stentano a decollare, vittime anche di pregiudizi culturali di antica origine che fanno sì che siano ancora pensati come una "seconda scelta", utile a contrastare la dispersione scolastica e a poco altro. Nell'analisi delle esperienze raccolte si avrà invece modo di notare come in questi percorsi, e soprattutto nella loro capacità di integrarsi e collaborare con il sistema produttivo, è possibile individuare un elemento di particolare interesse per contrastare fenomeni endemicamente presenti in Italia quali la disoccupazione giovanile, acuita dallo scoppio della pandemia, il *mismatch* formativo (si veda *supra*, cap. 1, par. 1.1) e l'integrazione tra mondo della formazione e del lavoro, utile anche per favorire processi di innovazione e sviluppo all'interno delle stesse realtà produttive.

Due su quattro delle esperienze raccolte⁴¹ adottano inoltre l'apprendistato di primo livello, quale strumento per rafforzare l'ulteriormente l'alternanza formativa tra scuola e impresa, come metodo di apprendimento e per coinvolgere maggiormente le aziende nella progettazione e gestione dei percorsi; le altre due invece non hanno ancora introdotto forme di apprendistato ma rappresentano un efficace modello di formazione duale, dato anche l'ampio spazio dato al sistema produttivo sia nella definizione dei contenuti formativi, sia nella gestione di percorsi di *stage* curriculare che nell'utilizzo di metodo innovativi e sperimentali come l'impresa formativa non simulata.

3.1 L'apprendistato di primo livello nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale Regionale: l'esperienza di Piazza dei Mestieri

3.1.1 Presentazione dell'esperienza

Fondata nel 2004, Piazza dei Mestieri realizza a Torino corsi di istruzione e formazione professionale triennali e quadriennali principalmente nell'area della ristorazione, ma anche del benessere e della grafica. Il nome di quest'istituzione formativa rivela un'attenzione che va oltre gli aspetti che potrebbero essere definiti esclusivamente formativi e professionali, e che investe anche la dimensione sociale ed educativa: l'ambizione di questo ente è infatti quello di offrire un luogo di incontro, confronto e crescita integrale per molti giovani, alcuni dei quali provenienti da precedenti fallimenti scolastici o da situazioni di fragilità.

⁴¹ Tra le esperienze raccolte, quelle di cui al § 3.1 e § 3.2 sono tratte da E. MASSAGLI, *Storie di apprendistato a scuola*, in corso di pubblicazione.

A loro viene proposto un percorso di apprendimento che si struttura attraverso una forte commistione con il mondo delle imprese, in questo modo mettendo concretamente in pratica il metodo dell'alternanza formativa. A completamento della proposta educativa la piazza promuove numerose iniziative inerenti al tempo libero di cui la più strutturata è un cartellone di oltre 50 eventi culturali giunto alla sua XV edizione.

Gli strumenti adottati per la formazione dei giovani sono molteplici, e vanno dall'alternanza scuola-lavoro rafforzata, all'apprendistato di primo livello, fino all'impresa formativa non simulata: all'interno della Piazza dei Mestieri è infatti possibile accedere sia ad un ristorante che ad un Pub, locali aperti al pubblico che hanno ottenuto riconoscimenti dalle principali guide del settore e in cui gli studenti lavorano a diretto contatto con clienti esterni sotto la guida di professionisti esperti. In Piazza poi si producono pane, cioccolato e birra che vengono venduti sul mercato e c'è un Agenzia di Comunicazione collegata i percorsi di grafica e di Ict. Sono diverse le aziende che collaborano con questo ente formativo, circa 500 imprese torinesi e dell'hinterland limitrofo, e che spesso accolgono per periodi di stage o per attività laboratoriali i circa 5.000 studenti che frequentano i corsi della Piazza dei Mestieri. Attorno ad essa si è quindi costruita una vera e propria rete di collaborazioni tra istituzione formativa e imprese, non limitata alla mera assunzione dei giovani in esito al loro percorso di studio, ma con le seconde che partecipano attivamente alla didattica e alla gestione dei percorsi della prima. Le ragioni di tale scelta saranno approfondite nel prossimo paragrafo.

3.1.2 Obiettivi, metodi e strumenti della formazione duale

Come si è già sottolineato in precedenza, sono diversi gli strumenti "duali" adottati dalla Piazza dei Mestieri. Su tutti, l'apprendistato di primo livello rappresenta un esempio di eccellenza di come questo contratto possa essere utilizzato per la promozione di una formazione integrale degli studenti e per favorire la loro occupabilità.

A partire dall'anno formativo 2016/2017 sono state coinvolte 28 classi nell'adozione di questo strumento, 9 solo nell'anno formativo 2019/2020. Non tutti gli studenti sono stati coinvolti in questi percorsi: la selezione è avvenuta da parte dei docenti e dei coordinatori di Piazza dei Mestieri, sulla base non tanto delle valutazioni raggiunte quanto piuttosto delle predisposizioni, dei talenti e dei desideri degli stessi studenti, supportata in questo compito anche dalle aziende coinvolte, per lo più di medio-grandi dimensioni. Mediamente, in ogni classe che ha attivato questi percorsi il 30% degli studenti sottoscrive un contratto di apprendistato di primo livello.

Un apprendista svolge in azienda circa 630 ore all'anno, mentre agli altri studenti viene proposta una forma di alternanza rafforzata, per circa 500 ore all'anno. Questo elemento fa sì che tutti gli studenti siano coinvolti in percorsi di formazione duale, pur attraverso strumenti e metodi differenti. L'apprendistato è sicuramente quello che, più di altri, vede le aziende direttamente coinvolte e partecipi alla formazione del giovane, anche attraverso il costante dialogo tra tutor aziendale e tutor formativo, per la progettazione, gestione e monitoraggio della formazione interna svolta in azienda. Gli apprendisti, a differenza degli studenti ospitati in stage, percepiscono anche un salario, di circa 400 euro mensili, pur con notevoli differenze di mese in mese in base alle ore di formazione esterna, cioè svolte presso la Piazza dei Mestieri e non retribuite, e di formazione interna, in azienda, e retribuite al 10% di quanto normalmente spettante. Il calendario formativo è stato strutturato in modo tale da permettere un'alternanza "per periodi omogenei" tra scuola e impresa: per 2-3 settimane gli apprendisti frequentavano le lezioni, in classe, insieme ai propri compagni, e per altrettante si recavano invece in azienda per lavorare: una programmazione di questo tipo permette una più semplice gestione del percorso di apprendistato, anche in termini didattici e non solo organizzativi.

L'esperienza dell'apprendistato ha permesso alla Piazza dei Mestieri di sviluppare ulteriormente la propria offerta didattica, adottando compiutamente la didattica per competenze. Superando infatti una logica di mera trasmissione di conoscenze teoriche, questi percorsi mettono invece in pratica un'esperienza di apprendimento che ha lo studente-apprendista al centro, con l'obiettivo di far emergere

in lui competenze trasversali e di fornire competenze professionali determinanti per un suo rapido inserimento – e per la sua permanenza – all’interno del mercato del lavoro. La riprova del successo di questa logica e dell’apprendistato in quanto tale è il fatto che tutti gli studenti, al termine del loro percorso di studi svolto in apprendistato, sono stati confermati a tempo indeterminato presso l’azienda che li ha ospitati.

3.1.3 Punti di forza e criticità

L’apprendistato è utilizzato non tanto e non solo per favorire un ingresso immediato dei giovani in azienda, come lavoratori dipendenti e a tempo indeterminato, già all’età di 15-16 anni, ma soprattutto per valorizzare e riscoprire la dimensione formativa ed umana dell’esperienza del lavoro. L’obiettivo, quindi, non è principalmente quello di una “professionalizzazione” rapida dei giovani, quasi che l’istituzione formativa si limitasse a “costruire” i dipendenti del futuro, ma di una formazione integrale dei giovani, completando la dimensione teorica e laboratoriale dell’apprendimento a scuola con la dimensione pratica del lavoro in azienda.

Questa formazione integrale, capace di valorizzare tutto quell’insieme di competenze trasversali che oggi sono sempre più richieste dal mondo del lavoro, sembra essere un elemento più che mai cruciale per lo sviluppo di una vera occupabilità nei giovani studenti della Piazza dei Mestieri. Solo la realtà del lavoro, lo svolgimento di compiti reali, il rapporto con i colleghi, con i clienti e con i propri responsabili fornisce quella capacità di adattabilità, flessibilità e intraprendenza che, combinate alla didattica per competenze, favoriscono anche processi di apprendimento continuo basati sul possesso di una competenza riconosciuta anche dalla Commissione Europea come cruciale: l’imparare a imparare.

Molti studenti hanno poi trovato nell’apprendistato un metodo di apprendimento a loro più corrispondente: arrivando da insuccessi formativi o da altri momenti difficoltà e a rischio dispersione e abbandono scolastico, hanno evitato di rientrare nell’ampia platea

dei giovani NEET (Not in Education, Employment and Training) che costituiscono forse l'emergenza più grave che l'Italia si trova ad affrontare, acuita dallo scoppio della pandemia. In questo senso, l'apprendistato ha quindi permesso a questi giovani di ri-scoprire la loro vocazione professionale e umana.

Sono numerosi anche i benefici per il sistema delle imprese. Attorno alla Piazza dei Mestieri si è costruita una vera e propria “rete per le competenze”, con le aziende che si sono messe a disposizione per ospitare giovani in alternanza o in apprendistato e soprattutto collaborando con la realizzazione degli stessi percorsi formativi. In questo modo, le realtà coinvolte hanno potuto aprirsi a collaborazioni e a confronti su come costruire i profili professionali che necessitano insieme ad altre imprese dello stesso settore – come quello della ristorazione – e lavorare congiuntamente per realizzare questo obiettivo.

Questo diverso protagonismo formativo del mondo produttivo ha ingenerato anche una diversa attenzione alla formazione degli stessi dipendenti, almeno per due motivi: perché i tutor aziendali dei giovani apprendisti si sono trovati in una situazione di dover insegnare il mestiere a questi studenti, anche imparando da quest'ultimi grazie al contatto con l'istituzione formativa, aggiornata sulle principali innovazioni che abitano dal settore, e perché la stessa impresa ha cominciato a riconoscere la formazione come un asset fondamentale per la promozione di processi di miglioramento della produttività aziendale.

Sono anche numerosi gli elementi di criticità che ancora permangono. Spesso la preparazione dei tutor aziendali è ancora insufficiente, sia per la gestione degli aspetti organizzativi del contratto di apprendistato – l'alternanza tra scuola e impresa, ad esempio – sia per quanto riguarda quelli più pedagogici e formativi: spesso il tutor è scelto senza che riceva una formazione specifica a riguardo, a detrimento dell'esperienza formativa dell'apprendista. Queste difficoltà si sommano poi a quelle connesse alla conoscenza degli aspetti giuridico-legali del contratto di apprendistato, la cui complessità burocratica spesso scoraggia le aziende di più limitate dimensioni ad adottare questo strumento, a favore di altri di inferiore valore formativo - come il tirocinio – ma di più semplice gestione.

Per l'attivazione dei percorsi di apprendistato di primo livello è infatti stato determinate il supporto – anche economico – di Regione Piemonte, che ha promosso sia attività di informazione diffuso sullo strumento, sia incentivi *ad hoc* per imprese e istituzioni formative. Infine, ulteriore elemento critico riguarda la normativa di salute e sicurezza degli apprendisti minorenni – la maggior parte, per quanto riguarda Piazza dei Mestieri – particolarmente stringente e di complessa applicazione, in particolar modo in un settore come quello della ristorazione – ma anche quello del turismo – spesso basato su turni o che comunque frequentemente prevede la realizzazione della prestazione anche in orario notturno.

3.2 L'apprendistato di primo livello nei percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS): l'esperienza del CIOFS Lombardia

3.2.1 Presentazione dell'esperienza

L'Associazione C.I.O.F.S. F.P. (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane – Formazione Professionale) Lombardia è una realtà territoriale che fa parte della più ampia associazione nazionale C.I.O.F.S. F.P., con sedi in 11 regioni italiane con 60 sedi operative. Le radici di questa opera educativa risalgono a Don Bosco e Madre Mazzarello, preoccupati di offrire una formazione in grado di permettere un ingresso adeguato nel mondo del lavoro ai giovani, al sorgere dell'industrializzazione italiana.

Le Figlie di Maria Ausiliatrice, emanazione diretta di questa esperienza, si trasformano poi nell'attuale associazione CIOFS nel 1967, poi CIOFS-FP dall'anno seguente, mentre la declinazione regionale lombarda di questa nuova realtà viene inaugurata nel 1977, e attualmente vanta 6 sedi locali: Castellanza (Va), Cesano Maderno (MB), Cinisello Balsamo (Mi), Milano, Pavia, Varese.

Questo breve inquadramento storico permette di comprendere due elementi che ancora oggi contraddistinguono l'operato del CIOFS: l'insistenza su settori produttivi che tradizionalmente vedono un'alta percentuale di occupazione femminile, e la forte spinta educativa mirata a valorizzare il talento di ogni studente, orientandolo al lavoro non tanto per scopi primariamente occupazionali quanto piuttosto formativi ed educativi in senso piano: alla base sta cioè la convinzione che la formazione svolta in assetto lavorativo, pratica, possa essere un percorso di crescita umana e professionale alla pari dei percorsi scolastici, capace di valorizzare i giovani studenti dotati di "una intelligenza manuale".

Tra i numerosi percorsi di formazione professionale gestiti dal CIOFS-FP Lombardia, oggetto del presente approfondimento, è un percorso di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS): il corso *Tecniche di progettazione e realizzazione di processi artigianali e di trasformazione agroalimentare con produzioni tipiche del territorio e della tradizione enogastronomica*, realizzato presso la sede di Cinisello Balsamo. I percorsi IFTS sono gestiti dalle Regioni, che li finanziano su base annuale in base alla partecipazione ad appositi bandi dedicati che utilizzano fondi del FSE (Fondo Sociale Europeo).

Sono percorsi che prevedono che almeno il 40% del monte ore formativo (solitamente 800-1000 su base annuale) sia svolto in stage curriculare, presso un'azienda ospitante, e che almeno la metà delle ore di formazione siano svolte da professionisti provenienti dal mondo del lavoro, anche attraverso una didattica laboratoriale, e che compongono stabilmente il corpo docenti dell'IFTS.

Questi percorsi sono quindi ricompresi a pieno titolo all'interno della formazione duale, data la loro struttura gestionale (associazioni di scopo o Fondazioni private partecipata da istituzioni formative e imprese) e i metodi didattici e pedagogici adottati, e sono quindi naturalmente orientati al mondo del lavoro.

3.2.2 Obiettivi, metodi e strumenti della formazione duale

Il CIOFS ha sempre lavorato con l'apprendistato (dal 2015, ha attivato più di 200 contratti di apprendistato di 1° livello), più recente è invece l'introduzione di questo strumento per la gestione dei corsi IFTS. L'istituzione formativa ha infatti deciso, date anche specifiche indicazioni regionali sul punto, di costruire una classe di soli apprendisti. Il corso *Tecniche di progettazione e realizzazione di processi artigianali e di trasformazione agroalimentare con produzioni tipiche del territorio e della tradizione enogastronomica* è stato attivato per l'annualità 2019/2020, e gli iscritti – e quindi gli apprendisti – sono stati 13, 4 femmine e 9 maschi.

È stato realizzato grazie alla collaborazione con l'Istituto Tecnico Superiore Innovaturismo (ora Innovaprofessioni), di cui il CIOFS è socio fondatore. Sono principalmente due le motivazioni che hanno determinato la costruzione di questo percorso: il grande interesse delle aziende locali per la sperimentazione di percorsi duali anche attraverso l'attivazione di percorsi di apprendistato, e il desiderio di irrobustire ulteriormente la preparazione degli studenti che raggiungevano il diploma leFP in *Tecnico della trasformazione agroalimentare*, di *Tecnico dei servizi di sala bar* e di *Tecnico di cucina attivi* nella sede di Cinisello.

A questi percorsi quadriennali è stato quindi “agganciato” il percorso IFTS in commento. L'IFTS rappresenta quindi una possibilità per il sistema delle imprese che, riconosciuta la necessità di fornire ai diplomati dei percorsi leFP ulteriori competenze, partecipano direttamente e in una logica paritetica insieme alle istituzioni formative alla costruzione e gestioni di questi percorsi, intervenendo in prima persona sulla formazione degli studenti: in questo caso, le aziende erano ancora più protagoniste, sia perché il corso è stato costruito a partire dai loro specifici fabbisogni, sia perché tutti gli studenti erano anche apprendisti, già assunti alle dipendenze delle imprese ospitanti.

La realizzazione di questo percorso ha visto una partecipazione, con diverse responsabilità, di una molteplicità di soggetti: il CIOFS Lombardia si è occupato della progettazione del percorso formativo,

insieme alle imprese coinvolte che hanno nominato tutor dedicati, preoccupandosi anche del rispetto dei vincoli amministrativi posti da Regione Lombardia, i consulenti del lavoro hanno invece redatto i contratti e gestito gli aspetti giuridici e legali, nonché degli aspetti retributivi degli apprendisti.

Elemento qualificante dell'intero percorso è stato la costruzione del Piano Formativo Individuale (PFI) degli apprendistati: declinato in base alle specifiche esigenze espresse delle aziende, e progettato sulla base di un attento lavoro di traduzione dei fabbisogni professionali raccolti in competenze utili per i giovani e inquadrate all'interno del sistema della formazione professionale.

I giovani sono stati selezionati dal CIOFS e dalle aziende, per poi essere coinvolti in un percorso di formazione duale basata sull'alternanza settimanale: per 2-3 giorni gli apprendisti ricevevano formazione esterna, presso la sede del CIOFS, mentre per i restanti lavoravano in azienda. Questo modello di alternanza "alla tedesca", particolarmente complesso nella sua gestione, è stato possibile grazie alla stretta collaborazione tra tutti i soggetti prima richiamati, che hanno dedicato energie e risorse alla progettazione e gestione di questo percorso.

Nei percorsi IFTS la didattica per competenze favorisce la progettazione dell'iter formativo e quindi anche l'efficacia della formazione interna, la quale viene svolta in assetto lavorativo e attentamente valutata dal tutor aziendale. La formazione interna non riguarda solo le competenze professionali, ma anche quella culturali: si allarga quindi fino a ricomprendere una gamma di conoscenze non riducibile al semplice possesso di capacità tecniche, che vengono attentamente valutate e concorrono così attivamente all'esito finale del percorso, avendo un peso pari a 40/100esimi sulla valutazione di fine percorso.

3.2.3 Punti di forza e criticità

L'apprendistato è andato a potenziare una già solida esperienza di formazione quale è quella offerta dai percorsi IFTS. Più in particolare, il corso gestito dal CIOFS ha permesso di costruire un'offerta formativa sartorialmente pensata con e per le imprese, anche grazie alla messa a sistema di fabbisogni formativi altrimenti parcellizzati sul territorio. In altre parole, il corso è stata l'occasione per coordinare le diverse esigenze delle imprese del settore della ristorazione, con le quali si è lavorato con l'obiettivo di identificare le competenze chiave e comuni in modo tale da realizzare, di rimando, un percorso che permettesse allo stesso tempo di soddisfare i desideri delle aziende ma anche di garantire un'ampia occupabilità ai giovani. Tutto questo, peraltro, in tempi molto rapidi: i percorsi IFTS hanno una durata annuale, e permettono quindi un ingresso immediato dei giovani in azienda, in modo tale da mettere fin da subito le imprese in condizioni di partecipare attivamente alla formazione del giovane e, conseguentemente, assumerlo al termine del percorso, 12 mesi dopo la sua attivazione.

La scelta di realizzarlo in un percorso di apprendistato di primo livello ha consentito di superare il limite principale legato alla realizzazione di questi percorsi di formazione duale "ordinari" che è rappresentando dalla struttura dei bandi pubblici che li regolano, riproposti su base annuale e con rigidi criteri di rendicontazione, che limitano le potenzialità degli IFTS in quanto ne impediscono una programmazione pluriennale, inficiando così sia il loro strutturale raccordo con i percorsi della leFP e degli ITS – a cui gli IFTS permettono di accedere – sia la loro conoscibilità da parte di giovani, famiglie e imprese, con evidenti impatti sulle attività di orientamento.

Infatti, la possibilità prevista da Regione Lombardia di consentire la realizzazione di questi percorsi anche attraverso la *Dote Apprendistato art. 43* (uno strumento caratterizzante la leFP lombarda, risorse "a quota capitaria" per finanziare la formazione) è stata colta da CIOFS come soluzione alternativa che si è rivelata funzionale. Superando il vincolo e la necessità di avere fin dall'avvio del percorso un numero di allievi/apprendisti sufficienti ad avere le risorse necessarie per sostenere tutti i costi.

Anche nel caso di questa esperienza sono stati inoltre evidenziati, per quanto riguarda l'apprendistato di primo livello, un basso grado di conoscenza dello strumento da parte dell'impresa e una notevole complessità burocratica: la regolazione è infatti frammentata tra il livello nazionale, quella regionale, e quanto disposto dalla contrattazione collettiva, senza che nessuno di questi attori metta in campo azioni di armonizzazione e sistematizzazione tra questi diversi livelli, i quali spesso non dialogano tra loro e complicano ulteriormente l'attivazione di questi percorsi.

3.3. L'impresa formativa non simulata nei percorsi di Istruzione Secondaria Superiore: il ristorante didattico dell'Istituto Alberghiero iSchool di Bergamo

3.3.1 Presentazione dell'esperienza

Tanto interessante quanto poco diffuso tra gli strumenti dell'alternanza formativa c'è anche quello della "impresa formativa o didattica". A caratterizzare questo strumento, come si è già visto (*supra*, cap. 1, par. 1.3), è l'assetto lavorativo nel quale viene svolta la formazione del giovane, impegnato all'interno di una reale – e non simulata – attività di produzione e vendita di beni e servizi. In Italia questa metodologia è diffusa quasi esclusivamente nell'ambito della formazione alberghiera, con la forma dei "ristoranti didattici".

A Bergamo, nel centro della città, opera un ristorante didattico *Taste* in cui a cucinare, accogliere e servire sono gli studenti dell'Istituto Alberghiero iSchool.

Organizzato in tre indirizzi (enogastronomico; servizi di sala e vendita; accoglienza turistica), l'istituto offre una didattica da un carattere marcatamente pratico, con molte ore di laboratorio e un forte legame con le aziende del territorio, al di là l'esperimento del ristorante didattico.

I risultati occupazionali sono piuttosto positivi, l'81% degli studenti che trova occupazione nel settore in due anni dalla conclusione del

percorso (secondo i dati raccolti dall'edizione 2020/21 di Eduscopio, curato dalla Fondazione Agnelli).

Taste è nata nel 2015, più o meno casualmente, quando nel comune di Bergamo era necessario decidere come utilizzare uno spazio adibito a locali di ristorazione in occasione dell'EXPO 2015. Una volta conclusa l'esposizione, anziché dismettere la struttura, si decise di assegnare quel luogo alla scuola che iniziò a frequentarla con i suoi studenti. I risultati furono positivi al punto tale che, quando non ci fu più la possibilità di sfruttare quei locali, la dirigenza scolastica ha provveduto a trovare nuovi spazi.

Al di là delle dimensioni e delle forme rimaneva fermo lo scopo, cioè quello di *lavorare* il più possibile, in modo di perseguire la didattica duale, da un lato, e di far conoscere l'istituto formativo, fondato appena qualche anno prima, nella comunità cittadina. L'operazione ha avuto successo e, ove non vi fosse stata la pandemia da Covid-19, sarebbe stato probabile raggiungere il pareggio di bilancio.

La dirigenza scolastica, pur avendo sperimentato anche altre metodologie sperimentali, come la docenza di alcuni professionisti esterni alla scuola, ha individuato la forma del ristorante didattico come la più efficace e abilitante. Tutti gli studenti dell'istituto alberghiero – intorno al centinaio – sono pertanto coinvolti nel progetto, a prescindere dall'anno di corso. Secondo un'organizzazione a turni, per la quale gli studenti impegnano centinaia di ore all'anno presso il ristorante (dalle 80 alle 150 ore per gli studenti in cucina; dalle 100 alle 200 ore per gli studenti in sala), ragazzi e ragazze di età diverse sono inseriti in un'organizzazione funzionale anche a sperimentare le prime forme di gerarchia e collaborazione – innanzitutto tra gli stessi studenti – tipica dei luoghi di lavoro.

3.3.2 Obiettivi, metodi e strumenti della formazione duale

Dal punto di vista formale e procedurale, il coinvolgimento degli studenti nell'impresa formativa non simulata è avvenuto inizialmente attraverso l'utilizzo delle ore ordinamentali di laboratorio. In un secondo momento, una volta consolidatasi la struttura, si è optato per

utilizzare le ore previste dal sistema di alternanza scuola lavoro, prima, di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento, poi.

Lo stage è utilizzato prevalentemente nei casi in cui lo studente, ritenuto adeguatamente formato, viene inviato presso aziende esterne. Non è invece adoperato il contratto di apprendistato che tutt'al più è usato qualora sia necessario assumere gli ex alunni per dare continuità gestionale e produttiva.

Al netto delle forme contrattuali (e non) nelle quali viene incanalata la metodologia, ciò che più contraddistingue l'esperienza di Taste è l'integrazione tra la teoria appresa e discussa in aula e la pratica realizzata in cucina.

La costruzione dei menu e delle ricette, ad esempio, parte dai banchi di scuola, tra i quali si studiano le basi e le tradizioni culinarie che poi vengono messe in atto tra i fornelli. La commistione tra teoria e pratica è piuttosto marcata e non di rado delle lezioni vengono "improvvisate" in sala o in cucina, in funzione delle esigenze e degli spunti che emergono in concreto.

Può capitare anche il processo inverso, per il quale le intuizioni maturate sul campo e le informazioni acquisite lavorando, anche nel dialogo con la clientela o i fornitori, possano poi richiedere un approfondimento teorico da svolgere in classe.

L'impresa formativa non simulata, al di là delle interazioni con la teoria, rivela la sua originalità soprattutto in paragone con l'impresa simulata e con i tirocini curriculari, ben più diffusi come strumenti e metodologie.

A differenza da quella "simulata", l'impresa sperimentata in Taste garantisce un impatto diretto con il mondo del lavoro che, com'è intuibile, impone una serietà e uno standard professionale (e quindi formativo) più elevato. D'altronde, la soluzione dell'impresa formativa è anche decisiva per ammortizzare i costi delle materie prime, se non addirittura ottenere degli utili che poi possono essere reinvestiti in attrezzature e ulteriori strumenti.

In paragone con il tirocinio curriculare, dall'altro lato, l'impresa formativa non simulata è preferita dall'Istituto *iSchool* perché garantisce una crescita graduale del giovane che può operare in un

ambiente comunque protetto nel quale può sbagliare e acquistare competenze in un tempo disteso e non affrettato. Non appena è raggiunta una certa confidenza con il “mestiere”, si procede con l’invio dello studente presso ristoranti e realtà esterne a Taste, in modo da proseguire nell’apprendimento e nell’autoconsapevolezza.

3.3.3 Punti di forza e criticità

Dall’esperienza di Taste si impara che l’impresa formativa non simulata richiede un coinvolgimento massimo da parte dei docenti incaricati. La capacità formativa dell’esperienza, infatti, andando ben oltre gli steccati ordinari del rapporto docente-studente, richiede un “clima” che sia il più attraente possibile.

Nei mesi precedenti alla pandemia da covid-19 era difficile organizzare i turni in modo da consentire a tutti i ragazzi di partecipare quante ore ne facessero richiesta. Durante la pandemia, inoltre, si sono moltiplicate le occasioni in cui i ragazzi, costretti all’isolamento, hanno testimoniato l’attaccamento e l’interesse nei confronti del loro ristorante.

In alcuni casi è più difficile ottenere l’adesione convinta da parte delle famiglie. Seppur in numero ridotto, rispetto ai tanti casi in cui l’istituto alberghiero iSchool è scelto (quasi) esclusivamente in ragione di Taste, può anche registrarsi poca disponibilità delle famiglie a sopportare, ad esempio, gli orari di lavoro tipici di un’attività di ristorazione.

Anche il rapporto con le imprese del territorio non è sempre stato dei più placidi. Nei primi tempi, infatti, gli altri ristoranti hanno interpretato la presenza di Taste come una minaccia, se non addirittura una forma di concorrenza sleale che traeva vantaggio dal lavoro gratuito dei giovani studenti. Nel tempo ha prevalso un atteggiamento di curiosità e disponibilità, se non addirittura di collaborazione, con altri ristoranti locali interessanti a ospitare gli studenti in tirocinio e, in alcuni casi, a proporre ai propri clienti anche i prodotti cucinati dal ristorante didattico.

Del tutto assente, invece, il rapporto con gli attori delle relazioni industriali, sia lato rappresentanze sindacali che lato rappresentanti dei datori di lavoro.

3.4 La formazione terziaria non accademica: gli ITS. L'esperienza dell'*International Academy of Tourism and Hospitality (IATH)*.

3.4.1 Presentazione dell'esperienza

Gli ITS (Istituti Tecnici Superiori) sono percorsi terziari non accademici realizzati da Fondazioni private partecipate da diversi soggetti: istituzioni formative, associazioni di categoria, imprese, centri di ricerca. Insistono su diversi settori produttivi, nel dialogo con i quali costruiscono figure professionali altamente innovative e corrispondenti ai fabbisogni delle imprese.

L'Istituto Tecnico Superiore del Turismo e dell'Ospitalità – IATH viene fondato nel 2014 a Cernobbio, in Provincia di Como. Lo IATH ha come obiettivo quello di formare tecnici specializzati e operatori capaci di portare competenze innovative all'interno di queste realtà che, come noto, rappresentano delle vere e proprie eccellenze italiane. Le 5 aziende socie della Fondazione sono grandi hotel situati lungo il lago di Como, o catene di alberghi. A queste si aggiungono altre aziende partner, che collaborano a vario titolo con la Fondazione nella realizzazione della sua offerta formativa, per un totale di 163 imprese. A 12 mesi dal conseguimento del titolo, la percentuale di *placement* degli studenti si attesta attorno al 90%: sono percorsi, quelli ITS, altamente efficaci in termini occupazionali, con il 92% degli studenti che poi trovano impiego in settori e per ruoli coerenti con quanto hanno appreso durante il loro percorso di studi.

L'esperienza pluriennale dello IATH è contraddistinta da una continua crescita ed espansione, sia in termini di studenti iscritti, provenienti da diverse regioni italiane e da diversi percorsi di studio, sia in termini di aziende partner e di professionisti coinvolti nella

progettazione e gestione della didattica, altamente laboratoriale ed esperienziale, che contraddistingue questo ITS.

3.4.2 Obiettivi, metodi e strumenti della formazione duale

La formazione duale, nell'esperienza in commento, non si realizza attraverso il ricorso a contratti di apprendistato (che in questo caso sarebbe di terzo livello), dato che lo strumento è ancora poco conosciuto alle imprese del settore, abituate piuttosto a confrontarsi con istituzioni secondarie superiori come gli istituti professionali e solo raramente con la formazione terziaria e universitaria: piuttosto, è nella struttura stessa dei corsi ITS (gestionale, e didattica) che si realizza quell'integrazione tra teoria e pratica, tra studio e lavoro, che è emersa come caratterizzante i percorsi duali che adottano il metodo dell'alternanza formativa.

Più in particolare, i percorsi ITS prevedono un necessario confronto preventivo tra istituzioni formative e imprese, finalizzato all'individuazione dei fabbisogni di quest'ultime. In un settore come quello del turismo, tale procedimento permette la messa in comune e la condivisione di esigenze tra realtà di dimensioni diverse, permettendo così anche a quelle più piccole di partecipare a questo processo di costruzione congiunta di profili professionali, contribuendo allo stesso tempo alla realizzazione di figure autenticamente trasversali e capaci di trovare impiego facilmente all'interno del settore. Non solo. Le numerose collaborazioni che lo IATH ha negli anni attivato, con Università e con professionisti, gli hanno permesso di vantare una conoscenza approfondita dei processi di trasformazione che abitano il settore turistico e alberghiero, e che a volte le stesse aziende partner non conoscono – perché ancora non sperimentano – direttamente. In questo modo, attraverso l'ITS è possibile formare profili in grado non solo di rispondere alle esigenze del settore, ma anche di fare sintesi tra queste, ma anche di anticipare eventuali fabbisogni futuri e introdurre nuove logiche organizzative e gestionali per la prima volta nelle imprese che li accolgono durante il periodo obbligatorio di *stage* o che li assumono al conseguimento del titolo.

Lo IATH ha poi da anni rivoluzionato anche la didattica, prevedendo un alto numero di ore (quasi il 70%) di formazione erogate direttamente da professionisti del settore, anche attraverso l'adozione di metodologie innovative come quella del *design thinking*, e più in generale attraverso il ricorso ad una didattica in grado di mettere lo studente al centro dell'esperienza di apprendimento. Con questo metodo, la "formazione duale" non si realizza esclusivamente durante i periodi di stage obbligatorio, ma permea tutto il percorso, integrando, attraverso il metodo dell'alternanza formativa, processi di apprendimento formale grazie a docenze altamente qualificate, compiti e *project work* realizzati per risolvere le problematiche reali segnalate dalle imprese partner o da altri enti locali, lavori di gruppo laboratoriali aventi l'obiettivo di fornire agli studenti competenze trasversali e non esclusivamente tecniche, testimonianze e casi studio concreti che garantiscono una continua applicazione di quanto studiato ad esperienze pratiche.

In questo senso, la testimonianza dello IATH sembra ben dimostrare come gli ITS non sono, semplicemente, "percorsi di formazione", ma possono rappresentare, per i territori in cui sorgono, un'opportunità straordinaria per innescare processi di ricerca, formazione e sviluppo condivisi da diverse aziende dello stesso settore e un bacino di conoscenze tecniche e professionali che possono poi essere propagate a livello locale grazie alla formazione dei giovani studenti che vengono poi assunti presso le aziende partner. Non si tratta, quindi, solo di formare figure innovative, ma di favorire la diffusione anche di attività di formazione continua, a beneficio dei lavoratori adulti, e di ricerca, a beneficio anche delle imprese meno strutturate.

3.4.3 Punti di forza e criticità

Le Fondazioni ITS, tra cui lo IATH, riescono a leggere i fabbisogni formativi dei settori su cui insistono facendo sintesi tra diverse esigenze per costruire nuove figure professionali che non sono, banalmente, ciò che le aziende oggi richiedono, ma che spesso han-

no competenze abilitanti i processi di innovazione che alcune delle stesse aziende partner ancora non hanno sperimentato. Questa attenzione ai territori, unita alla flessibilità organizzativa che li contraddistingue e al continuo dialogo con il sistema produttivo fa sì che gli ITS rappresentino uno degli elementi più strategici per favorire la produttività e lo sviluppo delle aziende.

In questo senso, dall'esperienza dello IATH emerge chiaramente come l'innovazione non sia mai un fattore esclusivamente dipendente dalle tecnologie adottate: nel settore turistico e alberghiero, in particolare, non è tanto la competenza tecnica a fare la differenza, ma il possesso di uno specifico *mindset* orientato all'innovazione.

Quello in commento è un settore sicuramente impattato dall'innovazione: si pensi all'analisi dei *big data* connessi alla fruizione, da parte dei clienti, degli account social delle strutture ricettive e dai relativi siti internet, finalizzati ad una migliore presentazione dell'offerta anche a livello internazionale, ma pure allo sviluppo di *bot* connessi ad intelligenza artificiale per poter rispondere ai quesiti dei clienti. Il settore non richiede però esclusivamente lavoratori che sappiano implementare queste tecnologie, ma anche e soprattutto professionisti e operatori che sappiamo governarle, leggerne i dati prodotti e saper ideare soluzioni creative, promuovendo e gestendo, in un'ottica integrata, le diverse attività delle strutture ricettive: dal marketing, alla commercializzazione, all'accoglienza, fino alla ristorazione.

L'innovazione passa quindi anche e soprattutto dalla capacità di cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, che chiedono di rimando lavoratori che sappiano concretamente declinarle e ripensarle in base alle specifiche esigenze specifiche proprie del contesto in cui operano.

Il mondo degli ITS, così come quello dell'apprendistato e più in generale della formazione duale, è ancora poco conosciuto: sia da parte delle scuole e degli studenti, che da parte delle stesse imprese. Pur scontando questo *gap* comunicativo e orientativo, rappresenta una risorsa – come si è cercato di evidenziare presentando l'esperienza dello IATH di Cernobbio – assolutamente preziosa sia per i giovani che vogliono proseguire la loro formazione dopo i percorsi secondari superiori, scolastici o della leFP, sia per le stesse aziende che

possono, entrando in queste reti, progettare attivamente la costruzione dei profili che richiedono, sviluppare una maggior attenzione alla formazione, accedere a conoscenze e a innovazioni che poi possono concretamente applicare nei loro contesti aziendali. Una risorsa, quindi, importante ma ancora troppo poco conosciuta.

Il sistema lamenta poi da anni, come si è visto per gli IFTS, una difficile gestione economico-amministrativa data la dimensione annuale dei bandi regionali regolanti l'offerta formativa. Questi limiti impediscono di sviluppare efficaci attività di orientamento, e impediscono anche alle stesse Fondazioni di rafforzarsi, assumendo personale o investendo per la costruzione di laboratori altamente tecnologici o campus per gli studenti.

Sono in tal senso in discussione delle proposte di stabilizzazione del sistema per passare dal sistema del bando a meccanismi di selezione che superino tale modalità di valutazione come già accade in alcune esperienze della formazione professionale.



4

Strumenti e *policy*
per lo sviluppo
della formazione

La mappatura degli strumenti della formazione duale e della contrattazione collettiva in materia di apprendistato, oltre la rassegna delle esperienze virtuose di formazione duale, consentono di formulare alcuni spunti utili per le relazioni sindacali al fine di sviluppare la formazione dei giovani in e per l'ingresso nel mercato del lavoro nel settore turistico-alberghiero.

Le esperienze di formazione duale raccolte nel capitolo III sono contraddistinte da alcuni elementi comuni che possono essere brevemente richiamati, con l'obiettivo di andare a comprendere punti di forza e criticità proprie di questi percorsi.

Un primo elemento positivo, accomunante le diverse esperienze raccolte, è la loro capacità di rispondere a specifici e concreti fabbisogni formativi espressi dal settore del turismo, dell'ospitalità, della ristorazione. Sia i percorsi della leFP, gli IFTS e gli ITS, sia il ricorso allo strumento dell'apprendistato duale, permettono alle imprese di partecipare attivamente alla costruzione di nuove figure professionali particolarmente richieste dal settore e necessarie anche per innescare meccanismi di aumento della produttività e di diffusione dell'innovazione.

L'investimento nella formazione duale sembra quindi essere una leva per favorire la stessa competitività del settore a livello internazionale, a partire dalla disponibilità di giovani adeguatamente formati.

La formazione duale permette inoltre di dotare i giovani di competenze trasversali quali il pensiero critico e creativo, la capacità di lavorare in team, l'imparare a imparare.

Sono competenze che emergono a diretto contatto con l'esperienza pratica, e che non possono quindi essere apprese solo tramite una formazione di matrice teorica e astratta: la dinamica laboratoriale e soprattutto l'elevato monte ore svolto in azienda, in particolar modo per quel che riguarda l'apprendistato, permette a questi percorsi di incoraggiare e favorire l'emergere di queste competenze nei giovani, competenze poi particolarmente richieste in contesti lavorativi che, seppur con un diverso grado di impatto, sono oggi interessati dalla diffusione di nuove tecnologie e nuove forme di organizzazione del lavoro.

Le esperienze raccolte e, più in generale, i percorsi di formazione duale, sembrano rappresentare nel contesto italiano le vere politiche attive di cui anche il settore turistico-alberghiero necessita. Fornendo agli studenti competenze non esclusivamente connesse allo svolgimento di un numero predeterminato di mansioni, favorisce la loro occupabilità nel lungo periodo e la loro possibilità di affrontare con successo diverse transizioni lavorative, dotandoli inoltre di una predisposizione nei confronti dell'integrazione tra processi continui di apprendimento e lavoro che potrà accompagnarli lungo l'intero corso della loro carriera.

Capacitando così le persone, fornendo competenze sia tecniche che trasversali, permette la costruzione di profili professionali "a banda larga", adattabili ai diversi contesti lavorativi e accomunati dal possesso di un insieme di competenze e conoscenze professionali in costante aggiornamento: in questo senso ben si comprende allora il richiamo alle politiche attive.

Promuovere la formazione duale significa quindi anche investire nella costruzione di un mercato più sostenibile (in termini sociali) ed efficiente (in termini economici).

L'orizzonte nel quale si sviluppano questi percorsi di formazione duale è sempre quello territoriale. Le esperienze raccolte testimoniano di una trama di relazioni e di collaborazioni che non si riduce al solo rapporto tra scuola e imprese. Questa logica partecipativa, collaborativa e plurale sembra essere oggi più che mai decisiva per lo sviluppo di veri e propri ecosistemi della formazione e dell'innovazione, contraddistinti dal continuo intreccio e commistione tra attività di formazione, ricerca, e attività produttive. Le esperienze sembrano dimostrare l'embrionale sviluppo di questi ecosistemi, i quali meriterebbe però una maggior attenzione e soprattutto una maggior "spinta" collaborativa e propositiva da parte di tutti gli stakeholder locali: istituzioni formative di diverso ordine e grado, imprese, agenzie per il lavoro, parti sociali.

Sono due i principali elementi critici emergenti dalle esperienze raccolte: la scorsa conoscenza dei percorsi di formazione duale, delle loro caratteristiche e dei loro benefici, così come la complessità burocratica legata all'attivazione degli apprendistati.

A questi si aggiunge il perdurare di un pregiudizio per il quale questi percorsi altro non sono che seconde scelte dovute a precedenti fallimenti formativi, o destinati esclusivamente a giovani provenienti da contesti di difficoltà o fragilità sociale: se è pur vero, ed è un elemento di assoluto valore, che questi percorsi sanno valorizzare un'idea di intelligenze multiple, e quindi un sapere non esclusivamente formale e mnemonico ma anche pratico e concreto, a beneficio di tutti quegli studenti più orientati ad apprendere secondo questi stili e metodi didattici, è altrettanto vero che questa integrazione tra formazione e lavoro, tra teoria e pratica, rappresenta oggi un elemento centrale per favorire l'occupabilità dei giovani, i loro percorsi di carriera, e lo sviluppo del sistema imprenditoriale.

Il pregiudizio, connesso all'ignoranza già ricordata, impedisce cioè di riconoscere l'autentico valore educativo, formativo, ed economico rappresentato in Italia dai percorsi di formazione duale, un valore che andrebbe invece maggiormente attenzionato e adeguatamente promosso da tutti i soggetti interessati a concorrere alla costruzione di mercati del lavoro inclusivi e resilienti.

Il primo contributo che le relazioni sindacali possono dunque offrire è quello di concorrere – da protagonisti – nella creazione di una nuova cultura dell'apprendistato.

Nessun altro meglio del sindacato potrebbe raccontare autorevolmente alle scuole e alle famiglie il valore educativo del lavoro e pochi altri sono nelle condizioni per poter innescare dall'interno dell'impresa un interesse nei confronti dei processi formativi sviluppati nel territorio.

In questo senso deve leggersi come veramente strategico il rimando che la stessa contrattazione collettiva del settore fa al sistema della bilateralità. Da questo punto di vista, la contrattazione collettiva del settore turistico-alberghiero ha una delle discipline contrattuali più attente in materia di apprendistato di tutto l'intero sistema economico italiano.

Pochi altri CCNL (se non nessuno) individuano con la medesima perentorietà la responsabilità di monitoraggio e di coordinamento dei percorsi di apprendistato su base territoriale proprio agli enti bilaterali.

In questa prospettiva, un ulteriore intervento a normativa nazionale invariata, potrebbe essere quello di presidiare la qualità dei tutor impiegati ad accompagnare i giovani nell’inserimento all’interno dell’organizzazione aziendale. Alcuni CCNL del settore, come si è visto, prevedono un’attività di formazione di 8 ore per ciascun tutor, seppur non siano individuati i contenuti del corso. Ben potrebbero le relazioni sindacali intervenire sul punto, dettagliando la formazione a favore del tutor e, ove necessario, finanziarla grazie ai fondi interprofessionali. È fatto notorio, tanto nell’esperienza di ciascuno che nella letteratura scientifica, la qualità dell’ingresso del mercato del lavoro e in un contesto aziendale dipende prioritariamente dalla qualità delle relazioni che ti accolgono. Da ultimo, in molte occasioni, anche alla luce dell’invecchiamento demografico che la forza lavoro sta attraversando, rapporti di tutoraggio di valore potrebbero instaurare anche processi di *reverse mentoring*, introducendo nuove competenze in azienda.

Il sindacato dovrebbe investire nel tutoraggio e nel coinvolgimento nei processi formativi dei giovani per almeno due ordini di ragioni. Innanzitutto, rappresenterebbe il sindacato come un interlocutore per i giovani che storicamente sono “sindacalizzabili” con molto più difficoltà, a causa della ridotta appartenenza identitaria e adesione culturale e della dispersione delle traiettorie giovanili tra le aree grigie del mercato del lavoro – tirocini, lavoro a chiamata, lavoro nero, lavoro gratuito, ecc. – nelle quali è improbabile instaurare rapporti di rappresentanza. In secondo luogo, la partecipazione alla promozione e progettazione dei percorsi di apprendistato e formazione duale consentirebbe di instaurare relazioni con gli istituti formativi del territorio utili anche per lo sviluppo di percorsi di formazione continua per i dipendenti adulti.

In considerazione di tutto ciò, è consequenziale ritenere opportuno procedere con l’aggiornamento di alcuni CCNL del settore e la regolamentazione dell’apprendistato duale rispetto al quale, come si è visto (*supra*, cap. 2, par. 2.2.), non è ancora stata recepita la normativa del *Jobs Act*.

In questo senso può guardarsi con curiosità l’ipotesi di rinnovo per il CCNL Grafici Editori, sottoscritto 19 gennaio 2021 che, nel disciplinare per la prima volta nella storia del settore l’apprendistato

duale, ha predisposto la possibilità che, ai fini dell'inquadramento dell'apprendista, la singola azienda possa di volta in volta creare con gli enti formativi del territorio profili professionali (e relativi percorsi formativi) non presenti nel sistema di classificazione del personale. La prospettiva è quella di costruire un'infrastruttura contrattuale funzionale allo sviluppo di ecosistemi territoriali nei termini di un dialogo tra scuola e imprese per lo sviluppo di competenze e professionalità, secondo una logica sussidiaria che valorizza le relazioni sindacali (e non) territoriali.

Rimane, infatti, la convinzione che il rilancio della formazione duale nel settore turistico alberghiero passi non appena da una modifica dei contratti collettivi di settore che – lo si ribadisce – sono anzi tra i più articolati e dettagliati sul punto. Piuttosto pare esiziale un coinvolgimento nella gestione e progettazione dei processi formativi, adoperando gli strumenti che già la stessa contrattazione collettiva prevede ma che in molti casi rimangono inattivi.

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

BERTAGNA G., *Apprendistato e formazione in impresa*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2011, n. 4, p. 1048.

COLOMBO M., *Formazione, apprendimento e innovazione*, in *Professionalità studi*, 2020, n. 2, p. 5 ss.

COLOMBO M., PRODI E., SEGHEZZI F., *Le competenze abilitanti per Industria 4.0*, ADAPT University Press, 201.

MASSAGLI E. (a cura di), *Dall'alternanza scuola-lavoro all'integrazione formativa*, ADAPT University Press, 2017.

MASSAGLI E., *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium, 2016.

RYAN P., *Apprendistato: tra teoria e pratica, scuola e luogo di lavoro*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2011, n. 4.

RUDAN M., *Il contratto di tirocinio*, Giuffrè, 1966.

TIRABOSCHI M. (a cura di), *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini. Commentario al decreto legislativo 14 settembre 2011 n. 167 e all'articolo 11 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con modifiche nella legge 14 settembre 2011, n. 148*, Giuffrè, 2011.

Stampa

Romana Editrice S.r.l.

Via dell'Enopolio, 37

00030 San Cesareo (Roma)

info@romanaeditrice.it - www.romanaeditrice.it

Finito di stampare nel mese di Novembre 2021

