



ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO "WHY SHOULD I CARE?"

**GUIDA OPERATIVA
PER ESPERIENZE
DI SUCCESSO**



PREFAZIONE



Il nostro impegno a promuovere attivamente la cultura del lavoro ci ha fatto ritenere essenziale dedicare attenzione all'alternanza scuola-lavoro che la legge 107/2015 ha reso strumento centrale di connessione fra mondo della scuola e mondo del lavoro nel tentativo, da una parte, di ridurre lo scollamento troppo spesso registrato fra competenze formate in aula e competenze richieste dal mercato (*skill mismatch*), dall'altra di preparare i giovani a confrontarsi con realtà lavorative già a partire dai 15-16 anni, avendo la possibilità di orientarsi meglio verso il proprio futuro lavorativo scoprendo cosa appassiona e cosa no, l'importanza delle soft skills relazionali (lavoro di squadra, linguaggio, atteggiamento proattivo...) e personali (responsabilità, autonomia,...) e rafforzando le skills tecniche, aumentando così la loro employability.

Attraverso l'obbligo introdotto dalla legge 107/2015 di progettazione e realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro per tutti gli studenti delle scuole secondarie, nella misura minima di 400 ore negli istituti tecnici e professionali e di 200 ore nei licei nell'arco del triennio, scuole e imprese sono chiamate a collaborare per fornire ai giovani esperienze formative, in aula e/o in contesto lavorativo, che accompagnino gli studenti a conoscere meglio:

- proprie propensioni e interessi rispetto al lavoro conoscendo e/o sperimentando direttamente ambiti e ruoli di lavoro (funzione orientativa dell'alternanza)
- funzionamento dell'impresa (funzione professionalizzante per l'apprendimento organizzativo)
- funzionamento della vita lavorativa (funzione professionalizzante per l'apprendimento delle competenze trasversali/soft skills)
- applicazione pratica delle conoscenze apprese a scuola a una o più attività lavorative specifiche (funzione professionalizzante per l'apprendimento competenze tecniche e rimotivazione allo studio, scoprendo l'utilità di ciò che stanno apprendendo a scuola)
- caratteristiche e richieste del mercato del lavoro del proprio territorio (funzione informativa dell'alternanza).

I percorsi di alternanza scuola-lavoro aumentano pertanto l'employability dei giovani rendendoli più consapevoli delle caratteristiche del mercato del lavoro,

delle loro preferenze lavorative e del percorso formativo/professionale che dovranno seguire per arrivare a svolgere il tipo di lavoro verso cui si sentono maggiormente portati, aiutandoli a sviluppare una predisposizione mentale e comportamentale adeguata al mondo del lavoro, approfondendo e applicando alla realtà lavorativa conoscenze apprese a scuola e realizzare così il passaggio dal "sapere" al "saper fare".

Gi Group crede nel valore dell'alternanza scuola-lavoro e se ne fa protagonista ospitando gli studenti al proprio interno, promuovendo attività di orientamento al lavoro nelle scuole, supportando le aziende nel progettare e realizzare percorsi validi.

In sintesi, vogliamo essere facilitatori dell'incontro fra imprese e scuole mettendo in campo azioni anche fuori dagli schemi abituali che siano in grado di costruire valore e generare cambiamento.

Stefano Colli-Lanzi

INTRODUZIONE

Da luglio 2015 si è parlato molto di alternanza scuola-lavoro tendendo a presentarla e a promuoverla assumendo come elemento scontato il coinvolgimento da parte delle imprese. In realtà abbiamo osservato come le imprese non siano sempre consapevoli di cosa sia e cosa comporti l'alternanza scuola-lavoro né di quali siano i motivi che possono renderla interessante per loro.

Abbiamo quindi creato **uno strumento che attraverso un approccio strategico accompagna le imprese ad analizzare, progettare e realizzare esperienze di alternanza scuola-lavoro di successo partendo dall'individuazione dei motivi (obiettivi strategici) che guidano l'impresa all'alternanza.**

QUESTO VADEMECUM VUOLE ESSERE UNO STRUMENTO DI PROMOZIONE DELL'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO CHE ACCOMPAGNA LE IMPRESE A INDIVIDUARE LE OPPORTUNITÀ CHE L'ALTERNANZA APRE LORO FORNENDO INDICAZIONI «OPERATIVE» PER PROGETTARE E REALIZZARE ESPERIENZE DI SUCCESSO.

Rispetto agli strumenti di supporto all'alternanza scuola-lavoro già messi a disposizione delle imprese da altri attori istituzionali (es. MIUR, Click-lavoro,

CCIAA, Assolombarda, Uffici Scolastici Regionali...), due elementi caratterizzano questo Vademecum:

- **Strategicità** – basandoci sulle esperienze di alternanza scuola-lavoro osservate lato imprese ed istituti scolastici e partendo dall'esplicitazione dei motivi che guidano le imprese a interessarsi all'alternanza, abbiamo costruito un processo che proponiamo alle imprese di seguire per scegliere «se» e «come» coinvolgersi nell'alternanza scuola-lavoro
- **Sintesi** – abbiamo voluto creare uno strumento che presentasse l'alternanza scuola-lavoro e la sua implementazione in modo chiaro ed immediato, attraverso concetti chiave e schemi riepilogativi, e che fosse di veloce lettura (44 pagine).

Il presente lavoro, realizzato per la Gi Group Academy da Rossella Riccò dell'Area Studi e Ricerche di OD&M Consulting nel periodo aprile-giugno 2016, è frutto di un'attività di ricerca che ha combinato un'analisi di fonti istituzionali (es. Governo, MIUR, INDIRE, Click-Lavoro, Assolombarda...) con interviste semi strutturate della durata minima di 1,30 ore condotte con i referenti dell'alternanza scuola-lavoro di 20 imprese e 17 istituti scolastici prevalentemente del territorio Lombardo ma anche dell'Emilia Romagna, del Piemonte e della Campania.

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

COME POTER COINVOLGERE EFFICACEMENTE LE IMPRESE NELL'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO?



QUALI SONO I MOTIVI CHE PORTANO LE IMPRESE A COINVOLGERSI NELL'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO?



IN CHE MODO LE IMPRESE POSSONO PROGETTARE EFFICACI PERCORSI DI ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO?



QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DEI PERCORSI DI ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO DI SUCCESSO?

COS' È L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

L'alternanza scuola-lavoro è una **metodologia didattica** che combina, in modo intermittente e reiterato, la formazione in aula con periodi di apprendimento in contesti lavorativi aziendali, pubblici o del no profit¹, senza la costituzione di alcun rapporto di lavoro: il giovane è uno studente.

Il percorso di alternanza scuola-lavoro viene progettato in sinergia da scuola e impresa (o altro ente ospitante) prevedendo, nel corso del singolo anno e/o del triennio, un graduale e progressivo coinvolgimento degli studenti in attività di apprendimento attivo e pratico presso l'impresa complementari alla didattica in aula.

Obiettivo dell'alternanza è valorizzare le vocazioni personali, gli interessi e gli stili di apprendimento individuali dello studente aiutandolo a:

- **informarsi** rispetto alle principali caratteristiche del mondo del lavoro (numeri, professionalità maggiormente domandate in ottica attuale e prospettica e modalità di accesso ad esso).
- **Funzione Informativa**
- **orientarsi** rispetto ai possibili sbocchi occupazionali aperti dal percorso di studio seguito in modo da effettuare una scelta più consapevole di studio o lavoro post diploma avendo maggior consapevolezza delle richieste del mercato del lavoro.
- **Funzione Orientativa**
- **sviluppare** competenze trasversali e/o tecniche che arricchiscono la propria

employability.

Funzione Formativa di Competenze.

La legge 107/2015, conosciuta come la "Buona Scuola", prevede che **tutti gli studenti dell'ultimo triennio delle scuole secondarie accedano obbligatoriamente a un percorso di alternanza scuola-lavoro articolato lungo l'arco del triennio in un numero minimo di 400 ore negli Istituti Tecnici e Professionali e 200 ore nei Licei**. Tale percorso può anche essere realizzato all'estero, svolto durante la sospensione delle attività didattiche, sviluppato secondo la modalità dell'impresa formativa simulata.

L'obbligo per le scuole italiane di istruzione secondaria di realizzare per tutti gli studenti del triennio l'alternanza scuola-lavoro è iniziato a decorrere a partire dalle classi terze dell'anno accademico 2015/2016, interessando oltre 500.000 studenti, ed entrerà a regime sull'intero triennio dall'anno accademico 2017/2018 quando saranno coinvolti attraverso l'alternanza scuola-lavoro indicativamente un milione e mezzo di studenti².

L'impresa/ente/organizzazione ospitante assume il ruolo di contesto di apprendimento complementare a quello dell'aula e del laboratorio e **viene riconosciuta, oltre che come luogo di produzione, anche come luogo di sviluppo del progetto educativo dei giovani**.

ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO E IMPRESE: IL PROCESSO DA SEGUIRE PER REALIZZARE UN'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO DI SUCCESSO

L'alternanza scuola-lavoro rappresenta per le imprese un investimento finalizzato ad accompagnare i giovani a prepararsi in modo più efficace alle scelte di sviluppo professionale futuro (percorso di studio e/o di lavoro) e all'inserimento nel mondo del lavoro nonché ad avvicinare e coordinare maggiormente fra loro mondo della scuola e del lavoro per trovare insieme le risposte alle sfide economiche attuali e future.

Impegnarsi nell'alternanza scuola-lavoro è più semplice di quanto si possa credere.

Considerando l'alternanza scuola-lavoro di «successo» quando dà vita ad esperienze WIN-WIN-WIN (ragazzo, impresa, scuola), il processo che, in base allo studio realizzato, riteniamo più efficace seguire è quello che accompagna l'impresa a **trovare le «sue risposte» a una serie di domande** che partendo da un'analisi strategica (in cui si identificano i motivi che guidano l'impresa all'alternanza, «se» e «come» coinvolgersi nell'alternanza e «con chi» realizzare l'alternanza siglando l'apposita convenzione) si sviluppa attraverso un'attività di **progettazione e realizzazione** dell'esperienza di alternanza (che comprende la definizione

dei responsabili aziendali e dei tutor aziendali, la co-progettazione delle esperienze e la loro realizzazione) e si conclude con la **valutazione** di quanto realizzato.

Di seguito viene presentato più nel dettaglio il processo suggerito per progettare esperienze di alternanza scuola-lavoro di «successo» andando ad approfondire le varie fasi in cui può essere scomposto partendo dall'esplicitazione delle domande che è utile guidino l'impresa.

Nello specifico, per ogni fase del processo vengono:

- presentate attraverso dei box le domande chiave da porsi
- esplicitate le possibili risposte
- sintetizzate, attraverso una tabella, le diverse risposte date dalle imprese a seconda dell'obiettivo strategico che le guida all'alternanza.

Alla fine del paragrafo, per ciascun obiettivo strategico viene presentata una tabella di sintesi dell'approccio all'alternanza scuola-lavoro.

1) Più nel dettaglio, la legge 107/2015 ha previsto la possibilità di svolgere periodi di apprendimento presso imprese e rispettive associazioni di rappresentanza; Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura; Enti pubblici e privati, ivi inclusi quelli del terzo settore; Ordini professionali; Musei e altri istituti pubblici e privati operanti nei settori del patrimonio e delle attività culturali, artistiche e musicali; Enti che svolgono attività afferenti al patrimonio ambientale; Enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI.

2) Stando a "Report Dati avvio anno scolastico 2016/2017" fornite dal Servizio Statistico del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR), in Italia nell'anno accademico considerato sono presenti 2.471 scuole di istruzione secondaria pubbliche che coinvolgono 2.626.674 studenti, di cui 534.795 in classi terze, 492.097 in classi quarte e 454.590 in classi quinte. L'obbligo di alternanza, applicandosi quest'anno alle classi terza e quarta, interesserà 1.026.892 studenti.

PROCESSO PER REALIZZARE PERCORSI DI ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO DI "SUCCESSO"



1. ANALISI STRATEGICA

Il primo passo che guida un'impresa nel progettare esperienze di alternanza scuola-lavoro di successo consiste nell'**individuare strategicamente** i **motivi** che spingono l'impresa a

coinvolgersi nell'alternanza, le **modalità** attraverso le quali può essere realizzata, la **fattibilità** dell'alternanza in termini di organizzazione e risorse da investire e gli **attori** con cui poterla realizzare.

1A. MOTIVI «PERCHÉ REALIZZARE L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO»

Le prime domande a cui il singolo imprenditore (nelle imprese di micro o piccole dimensioni) o l'HR manager (nelle imprese di medie o grandi dimensioni) è chiamato a trovare risposta sono le seguenti:

WHY SHOULD MY COMPANY CARE?

■ **QUAL È IL MOTIVO PRINCIPALE PER CUI LA MIA IMPRESA VUOLE/SI RENDE DISPONIBILE A REALIZZARE L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO?**

■ **QUALI I POSSIBILI MOTIVI SECONDARI CHE POSSONO "GUIDARE" LA MIA IMPRESA ALL'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO?**

Tenendo conto del fatto che attraverso l'alternanza gli studenti «apprendono-facendo», vivendo «con» e «nell'impresa» esperienze che li coinvolgono anche nello svolgimento di attività ordinarie o «nice-to have» (a valore aggiunto per l'impresa ma che solitamente non si riesce a svolgere), la ricerca condotta ha permesso di identificare **cinque principali** motivi, o più correttamente **obiettivi strategici**, che singolarmente o in combinazione fra loro guidano le imprese nella scelta di alternanza scuola-lavoro aprendo loro specifiche opportunità:

MOTIVAZIONE	OPPORTUNITÀ PER L'IMPRESA
	Contribuire allo sviluppo del territorio attraverso la creazione di sinergie fra imprese e scuole e la trasmissione di mestieri e professionalità che lo caratterizzano (CSR focus sul territorio)
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	Contribuire all' orientamento dei giovani al lavoro permettendo loro di comprendere meglio le proprie passioni e propensioni arrivando così a compiere in modo più consapevole le scelte future di studio e/o lavoro nonché "prepararli/allenarli" all'ingresso nel mercato del lavoro aumentando attraverso lo sviluppo di competenze trasversali e tecniche la loro capacità di inserirsi in impresa e di essere produttivi in tempi più brevi (CSR focus sullo studente)
CREAZIONE DELLE COMPETENZE DEL FUTURO	Costruire insieme alle scuole nuovi programmi scolastici che rispondano in modo più compiuto alla formazione delle competenze richieste dal mercato del lavoro di quel territorio , in ottica presente e prospettica, riducendo in questo modo il fenomeno dello skill shortages (aumenta capacità di inserirsi nel mercato), supportando efficacemente il ricambio generazionale e trasmettendo professionalità e mestieri
EMPLOYER BRANDING	Promuovere fra gli studenti l'impresa ai fini di renderla una realtà attrattiva per loro e le loro famiglie che sono un bacino futuro di potenziali clienti e/o lavoratori
TALENT SCOUT	Identificare giovani con interesse e propensione per il tipo di attività svolta dall'impresa che vengono formati, rafforzati nelle competenze tecnico-professionali, visti all'opera e conosciuti anche al fine di valutare un loro possibile inserimento in impresa , nel breve o nel medio lungo periodo (aumenta la loro capacità di inserimento nell'impresa e di essere produttivi in tempi più brevi)
CONTAMINAZIONE DA MONDO ESTERNO	Lasciarsi contaminare da idee, modi di vedere i problemi, competenze (es. tecnologiche), entusiasmo dei giovani studenti Ripensare i servizi e i prodotti dell'impresa per renderli maggiormente rispondenti alle specifiche caratteristiche/esigenze di questa generazione

Lo studio realizzato ha permesso di osservare che gli obiettivi strategici perseguiti dalle imprese tendano ad essere diversi a seconda delle dimensioni aziendali:

CSR	CREAZIONE COMPETENZE FUTURO	EMPLOYER BRANDING	TALENT SCOUT	CONTAMINAZIONE DA MONDO ESTERNO
Medie	Medie	Piccole	Piccole	Piccole
Grandi	Grandi	Medie	Medie	Medie
		Grandi (con brand poco affermati)	Grandi	Grandi (con basso turn over)

1B. MODALITÀ

Una volta definito il motivo principale che guida l'impresa all'alternanza scuola-lavoro **occorre valutare «se» e «quali tipi» di esperienze di alternanza scuola-lavoro si è interessati a realizzare** alla luce delle **capacità organizzative** (numero sufficiente di persone in impresa, disponibilità di coinvolgere una o più persone nella gestione dell'organizzazione dell'alternanza e dei contatti con le scuole...), **strutturali** (spazi adeguati) e **tecnologiche** (disponibilità di attrezzature idonee e in regola con le norme vigenti in materia di verifica e collaudo tecnico per garantire ad ogni studente un'esperienza in condizioni di sicurezza) di cui l'impresa dispone.

Occorre quindi trovare innanzitutto risposta alla seguente domanda:

ALLA LUCE DELLE CAPACITÀ ORGANIZZATIVE, STRUTTURALI E TECNOLOGICHE A DISPOSIZIONE DELL'IMPRESA IN QUESTO MOMENTO, QUALI TIPI DI ESPERIENZE DI ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO POTREMMO REALIZZARE?

Per trovare risposta a questa domanda occorrerà **valutare le diverse modalità** attraverso cui l'impresa, insieme alla scuola, può realizzare l'alternanza. Importante tenere presente come **ciascuna modalità di alternanza scuola-lavoro abbia determinate finalità educative**

(ci sono attività più finalizzate a **informare** il giovane rispetto al mondo del lavoro e le sue caratteristiche; altre più finalizzate a **orientare** il giovane rispetto ai possibili sbocchi occupazionali aperti dal percorso di studio seguito per permettergli di realizzare una scelta più consapevole di studio o lavoro post

diploma; altre ancora più finalizzate a **sviluppare competenze** tecniche o trasversali del giovane al fine di arricchire la sua employability) e implichi un diverso investimento in termini di risorse organizzative, temporali, umane, materiali o economiche da parte delle imprese.

Lo schema che segue descrive le modalità di alternanza presentandole secondo una logica di impegno via via crescente richiesto all'impresa ed esplicitando in ordine di priorità le funzioni/finalità educative che le caratterizzano.

MODALITÀ DI ALTERNANZA	FUNZIONE	IMPEGNO IMPRESA	DESCRIZIONE
TESTIMONIANZE A SCUOLA PER ORIENTAMENTO	Orientativa Informativa	Basso	Realizzazione di testimonianze fatte da esperti presso le scuole per presentare le caratteristiche di specifici ruoli professionali e/o settori, per presentare le caratteristiche del mercato del lavoro del territorio e le modalità di accesso ad esso
LEZIONI REALIZZATE DA PROFESSIONISTI IMPRESA A SCUOLA	Sviluppo Comp. Tecniche	Basso	Realizzazione da parte di professionisti dell'impresa di lezioni a carattere tecnico svolte presso la scuola
VISITE IN IMPRESA	Informativa Orientativa	Basso o Medio-Basso	Accoglienza di classi presso l'impresa per presentare e far vedere loro l'impresa nel suo complesso e/o realizzando focus su aspetti specifici (es. processo produttivo)
STAGE OSSERVATIVI IN IMPRESA (SHADOWING)	Orientativa	Medio	Osservazione in impresa da parte dello studente del lavoro quotidianamente svolto da un professionista dell'impresa in un determinato ruolo professionale avendo la possibilità di fare domande alla persona osservata
LEZIONI REALIZZATE DA PROFESSIONISTI AZIENDA IN IMPRESA	Sviluppo Comp. Tecniche	Medio	Realizzazione all'interno dell'impresa di lezioni a carattere tecnico tenute da professionisti dell'impresa stessa
PROJECT WORK (Coinvolgimento Minimo: lancio + valutazione e premiazione finale; Massimo: lancio + laboratori e attrezzature aziendali per project + valutazione e premiazione)	Sviluppo Comp. Tecniche & Trasversali	Medio o Medio-Alto	Affidamento ai ragazzi (una o più classi; unica scuola o più scuole) della risoluzione di un problema dell'impresa oppure dell'ideazione di un nuovo prodotto/servizio/processo per l'impresa, realizzato nella forma di "lavoro su commessa" oppure di gara (modalità di partecipazione, tempi, criteri di valutazione finale) che si concluderà con la premiazione della soluzione/idea migliore
IMPRESA FORMATIVA SIMULATA	Sviluppo Comp. Tecniche & Trasversali Informativa Orientativa	Medio o Medio-Alto	La classe costituisce un'impresa virtuale, che svolge un'attività di e-commerce facendo riferimento ad una impresa reale (impresa tutor o madrina) che costituisce il modello di riferimento da emulare in ogni fase o ciclo di vita aziendale

(continua nella pagina successiva)

MODALITÀ DI ALTERNANZA	FUNZIONE	IMPEGNO IMPRESA	DESCRIZIONE
ESPERIENZA DIRETTA DI LAVORO IN IMPRESA (TIROCINIO/STAGE)	Sviluppo Comp. Tecniche &. Trasversali Informativa Orientativa	Alto	Periodo di inserimento del giovane all'interno della realtà lavorativa per lo svolgimento di attività che favoriscano lo sviluppo di determinate competenze TRASVERSALI (personali, relazionali, comunicative, creative...) e TECNICHE connesse all'indirizzo specifico di studio dello studente (Rientra nella forma di tirocinio curriculare ed è alternanza quando è finalizzato allo sviluppo delle competenze obiettivo del corso di studi)
LABORATORI IN IMPRESA	Sviluppo Comp. Tecniche	Alto	Sono laboratori, gestiti da professionisti dell'impresa, pensati come palestre di innovazione e spazi dove mettere in campo attività formative di alternanza in cui si fa uso strategico delle tecnologie digitali, applicando le innovazioni didattiche e progettuali ad esse connesse
BOTTEGA SCUOLA	Sviluppo Comp. Tecniche Orientativa	Molto Alto	Sono imprese (o reti di imprese) del settore dell'artigianato artistico e tradizionale, riconosciute con procedura di accreditamento regionale, dirette da un maestro artigiano che svolgono attività formative al fine di salvaguardare tecniche produttive a rischio scomparsa e il ricambio generazionale
POLI FORMATIVI	Sviluppo Comp. Tecniche	Molto Alto	È un network di scuole e imprese che collaborano fra loro per costruire una maggiore interconnessione tra sistema formativo e imprese traducendo le esigenze del tessuto produttivo (competenze e conoscenze) in fabbisogni formativi definendo idonei percorsi di istruzione in cui anche le imprese sono coinvolte

L'obiettivo strategico che "guida" l'impresa nella costruzione dell'alternanza scuola-lavoro tende a condizionare in modo rilevante le modalità attraverso cui

realizzare l'alternanza. Le corrispondenze che la ricerca ha permesso di tracciare sono le seguenti:

CSR	CREAZIONE COMPETENZE FUTURO	EMPLOYER BRANDING	TALENT SCOUT	CONTAMINAZIONE DA MONDO ESTERNO
Testimonianze a scuola	Poli formativi	Testimonianze	Tirocini	Tirocini
Lezioni a scuola e in impresa	Lezioni in impresa	Lezioni a scuola e in impresa	Project Work	Project Work
	Laboratori in impresa	Visite aziendali	Bottega scuola	Laboratori in impresa
Stage osservativi	Tirocinio	Stage osservativo	Laboratori in impresa	Stage osservativi
Tirocinio	Project Work	Tirocinio		Lezioni realizzate in impresa
Visite aziendali	Bottega Scuola	Impresa formativa simulata (IFS)		Visite aziendali

1C. ANALISI DI FATTIBILITÀ

Una volta identificate le esperienze (modalità di alternanza) che l'impresa potrebbe ritenere interessante realizzare

è importante che sia valutato un primo elemento organizzativo:

CHI IMMAGINIAMO DI COINVOLGERE PER ORGANIZZARE L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO E GESTIRE LE RELAZIONI CON LE SCUOLE?

L'organizzazione e la realizzazione dell'alternanza può essere demandata a una singola persona (dedicata in modo esclusivo alle attività connesse all'alternanza oppure non dedicata in modo esclusivo al tema) piuttosto che essere affidata a un team di lavoro in cui c'è una figura responsabile del coordinamento di tutte le attività.

L'alternanza può essere gestita in modo complessivo oppure prevedere responsabilità e gestioni distinte per aspetti organizzativi e aspetti amministrativi. Anche in questo caso la ricerca mostra come a seconda dell'obiettivo strategico che guida l'impresa all'alternanza cambino le risposte.

CSR	CREAZIONE COMPETENZE FUTURO	EMPLOYER BRANDING	TALENT SCOUT	CONTAMINAZIONE DA MONDO ESTERNO
Una persona "dedicata" + team	Una persona "dedicata" o responsabile + team	Team di lavoro	Una persona responsabile (+ team)	Una persona responsabile
Distinzione fra aspetti organizzativi e amministrativi	Distinzione fra aspetti organizzativi e amministrativi	Solitamente distinti aspetti organizzativi e amministrativi	Non sempre distinti aspetti organizzativi e amministrativi	Non sempre distinta aspetti organizzativi e amministrativi

Dopo aver valutato in che modo si reputa più opportuno organizzare l'alternanza scuola-lavoro, l'impresa deve procedere con un'analisi di fattibilità rispetto a

ciascuna esperienza di alternanza che immagina possibile realizzare rispondendo in particolare alle seguenti domande:

DISPONIAMO DELLE RISORSE (PERSONALI, ORGANIZZATIVE, STRUTTURALI, TECNOLOGICHE) NECESSARIE PER PROPORRE/ACCOGLIERE QUEST'ESPERIENZA DI ALTERNANZA?

QUALI AREE POTREBBERO ESSERE COINVOLTE?

- Sedi (Italia o anche estero)/Divisioni/Funzioni/Reperti
- Quali persone potrebbero essere coinvolte?
- Chi ha le competenze e la professionalità per proporre in modo significativo l'esperienza e può essere coinvolto (individuazione top down)
- Chi si rende disponibile per l'esperienza (individuazione bottom up)

IN QUALI "TEMPI" ?

- Quando posso realizzare l'esperienza di alternanza (mesi nel corso dell'anno in cui posso realizzarla e in cui non posso realizzarla)
- Per quanto tempo posso realizzarla:
 - Nell'arco dell'anno (durata minima e massima disponibilità)
 - Nel triennio (a quali condizioni c'è la disponibilità a ripetere l'esperienza anche negli anni successivi)

QUALI E QUANTI RAGAZZI POSSO COINVOLGERE IN OGNI ESPERIENZA?

- Classi/età (tutte le classi/età vs. solo dalla 4° classe in poi per avere in impresa solo studenti maggiorenni)
 - Singolo studenti vs. Pochi studenti per classe (numero minimo e massimo) vs. Intera classe
- Se singolo o pochi per classe:
- Qualsiasi ragazzo/a (selezionati dalla scuola) vs. Specifici ragazzi (selezionati da me o da terzi su mie indicazioni)

In base alle valutazioni fatte attraverso questa analisi di fattibilità, **l'impresa definisce se vuole effettivamente coinvolgersi nell'alternanza** scuola-lavoro. Mentre nelle imprese micro o di piccole dimensioni la scelta viene tendenzialmente presa dall'imprenditore in completa autonomia, nelle imprese di medie e grandi dimensioni è solitamente l'HR manager che si trova a decidere

se presentare e discutere l'idea del coinvolgimento dell'impresa in percorsi di alternanza con i vertici aziendali al fine di ottenere la loro approvazione e il loro supporto.

Una volta definito il coinvolgimento dell'impresa nell'alternanza scuola-lavoro, la fase di analisi strategica si conclude con l'individuazione dei partner potenziali con cui progettare e realizzare l'alternanza.

1D. ATTORI «CON CHI REALIZZARE L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO»

La domanda che è utile farsi a questo punto del processo è:

CON QUALI ISTITUTI SIAMO INTERESSATI/ VOGLIAMO COLLABORARE E CHE TIPO DI RAPPORTO VOGLIAMO INSTAURARE?

- Area geografica (Territorio circostante vs. Regione vs. Interno territorio nazionale)
- Tipologia di istituto scolastico (Istituto Tecnico, Istituto Professionale, Liceo)
- Indirizzi e/o Curriculum specifici
- Eventuali caratteristiche particolari (Pubblici vs. Privati/Aree centrali vs. Aree periferiche/Prestigiosi vs. Più problematici...)
- Un solo istituto vs. Più istituti (numero minimo e massimo)
- Rapporti momentanei vs. Stabili/Deboli vs. Forti/Partnership vere e proprie

Alla luce di questa analisi, l'impresa accetta o rifiuta le richieste di coinvolgimento in progetti di alternanza ricevute dalle scuole e **contatta gli istituti** con cui è interessata a collaborare proponendo ai Dirigenti scolastici di lavorare insieme **per arrivare all'attivazione della convenzione di alternanza scuola-lavoro che**

sancisce i rapporti fra scuola e impresa. Anche rispetto alla scelta dell'istituto scolastico o degli istituti scolastici con cui progettare e realizzare l'alternanza, la ricerca ha permesso di cogliere risposte diverse a seconda dell'obiettivo strategico che guida l'impresa all'alternanza:

CSR	CREAZIONE COMPETENZE FUTURO	EMPLOYER BRANDING	TALENT SCOUT	CONTAMINAZIONE DA MONDO ESTERNO
Aperti a tutto il territorio nazionale	Territorio Circostante	Aperti a tutto il territorio nazionale	Prevalentemente focalizzato sul territorio circostante	Prevalentemente focalizzato sul territorio circostante
Licei e I.T. Tante scuole diverse e selezionate in base a ▪ buon nome scuola ▪ aree difficili	Poche scuole selezionate fra chi forma professionalità in linea con core business che si vogliono sviluppare (soprattutto I.T. e I.P.)	Tutti i tipi di scuole (Licei, I.T., I.P.) Tante scuole diverse in linea con professioni presenti in impresa	Con tante scuole che formano le competenze specifiche (I.T. e I.P.), con quelle più interessanti possono essere create partnership	Tipi di scuole coerenti con attività e professioni dell'impresa Con tante scuole che formano le competenze specifiche
Rapporti più o meno forti e stabili	Rapporti molto forti e stabili + creazione partnership	Rapporti più o meno forti e stabili	Rapporti più o meno forti e stabili	Rapporti più o meno forti e stabili

2. PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE «COSA REALIZZARE E COME REALIZZARLO»

L'attivazione della convenzione conclude la fase di analisi strategica e apre la fase di progettazione vera e propria dell'alternanza scuola-lavoro.

Mentre le domande che guidano l'analisi strategica richiedono all'impresa di trovare e dare le proprie risposte in piena

autonomia, le domande che guidano la progettazione e la realizzazione dell'alternanza richiedono un **confronto diretto fra impresa e istituto scolastico** per identificare risposte condivise alle seguenti domande:

QUAL È IL LIVELLO DI CO-PROGETTAZIONE DELL'ALTERNANZA CHE VOGLIAMO ADOTTARE?

- Co-progettazione Assente vs. Limitata vs. Estesa vs. Completa
- Nessun incontro vs. Un solo incontro vs. Sporadici incontri vs. Incontri periodici

QUALE MODELLO DI ALTERNANZA SEGUIRE?

- Proposto dalla scuola vs. Proposto dall'impresa vs. Costruito insieme da impresa e scuola
- Riferito al singolo anno o costruito sull'intero triennio
- Quali obiettivi/finalità rispetto agli studenti
 - Informarli sulle caratteristiche del mercato del lavoro/di uno specifico settore/di una specifica professione [Quale mercato (nazionale; territoriale); Quali informazioni (dati statistici; trend futuri; costruzione cv, canali ricerca lavoro...); Quale settore vogliamo presentare]
 - Orientarli a una scelta studio/professionale più consapevole fatta anche alla luce della realtà di contesto del mercato lavoro [Quale/i studi e/o professioni vogliamo e possiamo trattare]
 - Accrescere la loro employability attraverso lo sviluppo di competenze trasversali (soft skills) e/o competenze tecniche (hard skills) [Quali competenze trasversali (lavoro squadra, responsabilità, problem solving...); Quali competenze tecniche rafforzare/trasmettere ai ragazzi (In base a programmi fatti, o che seguiranno da qui alla data immaginata per l'alternanza, cosa conosceranno i ragazzi e cosa si intende approfondire o insegnare ex-novo)]

(continua nella pagina successiva)

(continua dalla pagina precedente)

- Quali soluzioni di alternanza che si è interessati e disponibili a realizzare insieme fra quelle che ci permettono di raggiungere gli obiettivi formativi condivisi [Quale/i modalità di alternanza si è disponibili a realizzare insieme - Se più di una: Come combinare cronologicamente le diverse modalità di alternanza]

A seconda dell'obiettivo strategico che guida l'impresa all'alternanza è ancora una volta possibile osservare tendenze diverse all'interno delle imprese rispetto al livello di co-progettazione seguito e di modellizzazione adottata:

CSR	CREAZIONE COMPETENZE FUTURO	EMPLOYER BRANDING	TALENT SCOUT	CONTAMI- NAZIONE DA MONDO ESTERNO
Può esserci oppure no co-progettazione	Co-progettazione percorso	Co-progettazione limitata o assente	Può esserci o no co-progettazione	Può esserci o no co-progettazione
Da uno a sporadici incontri	Incontri periodici	Nessuno o un solo incontro	Da nessuno a sporadici incontri	Da nessuno a sporadici incontri
Modello può essere proposto da impresa, da scuola o costruito insieme sull'anno o il triennio	Modello costruito insieme sul triennio	Modello proposto da impresa o da scuola sull'anno	Modello proposto da impresa, da scuola o costruito insieme tendenzialmente sul triennio	Modello proposto da impresa, da scuola o costruito insieme tendenzialmente sull'anno
Finalità: Orientativa, Informativa e Sviluppo di competenze trasversali	Finalità: Accrescere employability e Orientativa	Finalità: Informativa e Orientativa	Finalità: Sviluppo di competenze tecniche, Sviluppo di competenze trasversali e Orientativa	Finalità: Sviluppo competenze trasversali e Orientativa

Il livello di co-progettazione e il modello di alternanza scuola-lavoro che impresa e scuola decidono di attuare influiscono sulle **scelte di progettazione delle**

single esperienze di alternanza, richiedendo ai due attori di condividere per ognuna di esse le risposte ai seguenti interrogativi:

QUANTI STUDENTI POSSIAMO COINVOLGERE IN OGNI ESPERIENZA?

- Singolo vs. Alcuni per classe (numero preciso entro la disponibilità minimo e massimo) vs. Intera classe

QUALI RAGAZZI?

- Tutte le età vs. Solo maggiorenni/Tutte le classi vs. Solo alcune classi
Se soluzioni per singolo o pochi ragazzi per classe: In che modo individuarli?
 - Piena autonomia dalla scuola (ragazzi selezionati dalla scuola in piena autonomia)
 - Scuola su indicazioni dell'impresa (ragazzi selezionati dalla scuola in base a specifiche caratteristiche richieste dall'impresa) [Quali caratteristiche (es. passione, lingue, informatica...)]
 - Impresa (ragazzi selezionati dall'impresa in base a specifiche caratteristiche) [Quali caratteristiche (es. motivazione, passione, lingue, informatica...); Come verrà fatta selezione (colloquio, presentazione punti forza ragazzo...); In che modo verrà comunicata]

QUALI TEMPI?

- Quando programmarla (calendarizzazione delle attività)
- Per quanto tempo realizzarla
 - Nell'arco dell'anno [Quale durata per l'esperienza che stia nei limiti minimi e massimi di disponibilità dell'impresa; Che tipo di esperienza: Singola esperienza vs. Stessa esperienza ripetute nell'anno vs. Più esperienze diverse ma collegate fra loro nell'arco dell'anno]
 - Nel triennio [A quali condizioni immaginiamo di ripetere l'esperienza anche gli anni successivi]

(continua nella pagina successiva)

(continua dalla pagina precedente)

- Nel caso di tirocinio/stage come immagino lo svolgimento sul triennio:
 - Reinserimento del giovane nella stessa professione nel triennio [obiettivo: rafforzamento competenze]
 - Reinserimento del giovane nella stessa area ma in altra professione (In quali altre professioni inserirlo) [combinio obiettivo di rafforzamento competenze e varietà con prevalenza competenze]
 - Reinserimento del giovane in altra area/stabilimento (Quali sono le aree potenzialmente disponibili per i futuri inserimenti) [combinio obiettivo di rafforzamento competenze e varietà con prevalenza varietà]
 - Indisponibilità ad accogliere il giovane per più di un'esperienza [obiettivo: varietà esperienze]

COME SI SUDDIVIDONO FRA SCUOLA E IMPRESA LE RESPONSABILITÀ DELLE VARIE ATTIVITÀ DA SVOLGERE PER REALIZZARE L'ALTERNANZA?

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

- Quali indicatori utilizzare per stabilire il successo della singola esperienza (grandezze e scale misurazione)
- Quali strumenti forniamo al tutor aziendale per valutare l'esperienza vissuta dal ragazzo
- Quali indicatori per definire il successo del percorso di alternanza in base agli obiettivi strategici (grandezze e scale misurazione)

QUALI E QUANTI MOMENTI DI INCONTRO E CONFRONTO FRA IMPRESA E SCUOLA?

- Incontro di co-progettazione (Sì o No/Uno vs. Diversi/Quando indicativamente/Quale forma/Se di persona: tutor scolastico che va presso impresa o viceversa)
- Incontro intermedio nel corso dell'esperienza per verificare che tutto proceda (Sì o No/Uno vs. Diversi/Quando indicativamente/Quale forma/Se di persona: tutor scolastico che va presso impresa o viceversa)
- Incontro/Modalità di confronto al termine dell'esperienza (Sì o No/Quando indicativamente/Quale forma/Se di persona: tutor scolastico che va presso impresa o viceversa)

Sempre nell'ambito della fase di progettazione, i responsabili dell'alternanza all'interno dell'impresa saranno chiamati a definire come

progettare e organizzare concretamente le attività di competenza dell'impresa stabilendo:

QUALI ATTORI AZIENDALI COINVOLGERE?

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

QUALI AREE AZIENDALI COINVOLGERE?

- Singole aree aziendali vs. Molteplici aree aziendali

QUALI FIGURE PROFESSIONALI?

- Singole figure professionali vs. Molteplici figure professionali

COSA E COME COMUNICARE?

- Comunicazione al giovane studente/classe [Cosa comunicare/In che modo comunicare/Quando comunicare (momenti -accoglienza, inserimento, valutazione- e frequenza)]
- Comunicazione interna vs. Comunicazione esterna vs. Comunicazione sia interna che esterna [A chi comunicare/Cosa comunicare/In che modo comunicare/Quando comunicare (tempi e frequenza)]

Ancora una volta, gli obiettivi che guidano un'impresa all'alternanza scuola-lavoro condizionano le caratteristiche principali di organizzazione interna

dell'alternanza, qui di seguito viene riportato quanto osservato attraverso la ricerca condotta:

CSR	CREAZIONE COMPETENZE FUTURO	EMPLOYER BRANDING	TALENT SCOUT	CONTAMINAZIONE DA MONDO ESTERNO
HR, Imprenditore/Vertici aziendali, CSR, Comunicazione & Marketing, Responsabili area	HR, Imprenditore/Vertici aziendali, Responsabili area, Responsabili tecnici	HR (quando ci sono), Imprenditore/Vertici aziendali, Comunicazione & Marketing, Responsabili area	HR (quando ci sono), Responsabili tecnici, Responsabili area	HR (se ci sono), Responsabili area, Responsabili tecnici, R&D, Comunicazione & Marketing
Molteplici aree organizzative	Aree specifiche (vicine core business)	Molteplici aree organizzative	Aree specifiche di interesse	Molteplici aree organizzative
Molteplici figure professionali	Specifiche figure professionali	Molteplici figure professionali	Specifiche figure professionali	Molteplici figure professionali
Comunicazione ampia sia interna che esterna	Comunicazione mirata sia interna che esterna	Comunicazione ampia sia interna che esterna	Comunicazione mirata sia interna che esterna	Comunicazione generalista più interna

Per ogni esperienza di alternanza in cui l'impresa sceglie di coinvolgersi **occorrerà stabilire in che modo distribuire compiti e responsabilità all'interno dell'impresa** tenendo conto sia della **professionalità** e delle **competenze** delle persone sia delle eventuali **finalità interne che si vogliono conseguire** che possono essere **formative** (rafforzamento delle

capacità di spiegazione di compiti e processi) e/o **motivazionali** (l'attribuzione di responsabilità in specifiche attività di alternanza può rappresentare una forma di **motivazione estrinseca** – riconoscimento delle competenze possedute dalla persona attribuendole un compito "speciale" che lo differenzia in modo positivo rispetto agli altri – e/o **intrinseca** – nuova

3. VALUTAZIONE

attività che viene percepita come di per sé gratificante dalla persona).

Particolare attenzione andrà posta **in caso di tirocini** all'individuazione dei **tutor aziendali**: persone con elevata esperienza nel ruolo e in impresa che, avendo la responsabilità della formazione del giovane durante la sua permanenza nel luogo di lavoro, lo affiancano e si fanno garanti della supervisione continuativa di tutte le attività previste nel progetto formativo. La relazione che si sviluppa con il tutor aziendale influenza in modo determinante l'esito dell'esperienza vissuta dagli studenti.

La fase progettuale in capo all'impresa si conclude con la **valutazione delle "eventuali attività preventive" in vista dell'alternanza** (es.

formazione necessaria e specifica sulla sicurezza connessa al tipo di impresa e/o attività che i giovani dovranno svolgere, definizione delle modalità di organizzazione e gestione del contest che può coinvolgere singoli studenti o classi –obiettivo, lancio, regole di partecipazione, regole di valutazione, premi), **l'organizzazione del materiale necessario per le attività di alternanza** (es. attrezzature, strumenti, accessori anti-infortunistici, materiali di presentazione in formato elettronico e/o cartaceo, accessi ai server), **l'organizzazione degli eventuali spazi dell'impresa in cui potranno essere realizzate**

le attività (es. lezioni, laboratori, percorsi per visite aziendali) e la **valutazione di eventuali riconoscimenti per i giovani che prendono parte alle esperienze** di alternanza scuola-lavoro (es. buoni mensa, spese viaggi, vitto e alloggio, biglietti musei/cinema, buoni iTunes).

La conclusione della fase di progettazione apre all'implementazione delle diverse attività di alternanza realizzate secondo le modalità e le tempistiche stabilite.

Al termine dell'esperienza di alternanza è importante valutare, sulla base degli indicatori definiti in fase di progettazione, i risultati raggiunti al fine di «ripensare» l'intero processo. Nella fase di valutazione si analizzano **tre diversi tipi di risultati**: quelli **raggiunti dai ragazzi** nel corso dell'esperienza, quelli connessi **all'organizzazione e alle relazioni** sviluppate nel corso delle singole esperienze di alternanza con i vari istituti, quelli **raggiunti dall'impresa** alla luce dell'obiettivo strategico che l'ha guidata all'alternanza.

Rispetto alla **valutazione dell'esperienza del ragazzo**, al di là del livello di soddisfazione del giovane per l'esperienza vissuta, la valutazione fatta dall'impresa potrà prevedere soluzioni più o meno strutturate a seconda delle esperienze di alternanza realizzate. Infatti, alcune modalità di alternanza (es. tirocinio, impresa formativa simulata, project work) prevedono, attraverso la compilazione di apposite tabelle (proposte dalla scuola su modelli esistenti o costruite insieme da scuola e impresa), una valutazione strutturata da parte del tutor aziendale delle competenze apprese dal giovane nel corso dell'esperienza. Tali tabelle certificano le competenze acquisite dal giovane nel corso dell'alternanza e le valutazioni in esse riportate vengono poi tradotte dai tutor scolastici in voti nelle materie tecniche di afferenza o nelle materie comportamentali.

La **valutazione rispetto all'esperienza avuta con l'istituto** permette di valutare se ripetere l'esperienza così com'è anche in futuro con la stessa scuola oppure se è necessario modificare qualche cosa o se invece non si ritiene conveniente ripetere l'esperienza con quell'istituto.

La **valutazione che l'impresa effettua internamente** sarà diretta a verificare se i risultati attesi dal progetto sono stati raggiunti, se l'esperienza ha impattato positivamente sulla motivazione del personale, se ha permesso di sviluppare ulteriormente competenze trasversali delle persone coinvolte, se potrà essere in qualche modo migliorata nei suoi aspetti organizzativi, esecutivi, relazionali e/o se l'impresa potrà farsi coinvolgere nelle stesse attività con altre scuole. Un aspetto che può essere considerato in fase di valutazione è la creazione di un «archivio di esperienze di alternanza», con i contatti e i riferimenti dei partner, i dati fondamentali delle esperienze di alternanza realizzate, le valutazioni e le sintesi dei confronti fra partner (per ridurre i tempi di progettazione futura e monitorare come le relazioni con le scuole e i progetti di alternanza evolvono nel tempo) e/o quella di un «archivio tirocinanti» distinti per area di lavoro che riporti esperienza realizzata, attività concretamente svolta, competenze riconosciute, percorso scolastico seguito, dati anagrafici, email (da preservare come elenco potenziali candidati futuri).

Sintetizziamo di seguito i principali elementi che tendono ad essere valutati nel corso delle analisi interne

distinguendoli in base all'obiettivo strategico che guida l'impresa all'alternanza:

CSR	CREAZIONE COMPETENZE FUTURO	EMPLOYER BRANDING	TALENT SCOUT	CONTAMINAZIONE DA MONDO ESTERNO
Incremento contatti con le scuole del territorio	Riduzione skills-gap (maggior preparazione competenze tecniche e trasversali dei giovani che si presentano in impresa)	Conoscenza impresa da parte giovane (pre e post)	Quantità progetti di lavoro conclusi positivamente su totale progetti affidati ai giovani	Quantità di idee innovative in ambito di processo, prodotto/servizio raccolte da giovani ospitati
Individuazione da parte del ragazzo delle caratteristiche del lavoro desiderato (pre e post)	Quantità e qualità nuovi programmi per formare competenze specifiche	Disposizione a promuovere fra amici e conoscenti l'impresa come luogo lavoro	Quantità talenti individuati su numero totale ragazzi seguiti	Ampliamento dei prodotti o servizi adattati a target giovani
Aree coinvolte nell'alternanza su totale aree		Numero articoli e notizie su impresa e alternanza	Quantità assunti con esperienza di alternanza presso impresa su numero neo assunti nell'anno	Variazione della soddisfazione e motivazione dei lavoratori coinvolti nell'alternanza (pre e post)
Professioni presentate nel corso alternanza su totale professioni nell'impresa	Sviluppo dell'attrattività formativa del territorio (incremento numero iscritti nelle scuole con cui si collabora)	Incremento contatti giovani e complessivo su pagina aziendale FB, Twitter, LinkedIn	<i>Può essere creato un database studenti con nominativi "più interessanti"</i>	
Incremento del numero studenti coinvolti in alternanza negli anni	<i>Può essere creato un database studenti con nominativi "più interessanti"</i>	Incremento del numero di candidati giovani che vengono dal territorio (pre e post)		
		Incremento contatti con le scuole del territorio		

Al fine di aiutare il lettore ad acquisire una visione complessiva dell'approccio strategico all'alternanza che è emerso dallo studio, nelle tabelle che seguono per ciascun motivo che può guidare l'impresa all'alternanza riassumiamo un concetto chiave (slogan) che sintetizza l'approccio all'alternanza realizzato secondo quello specifico obiettivo strategico,

le caratteristiche dimensionali delle aziende che tendono a ricorrere all'approccio strategico presentato e le principali caratteristiche del processo suggerito per realizzare esperienze di alternanza scuola-lavoro di successo, riportando alla fine i principali aspetti critici e i principali aspetti positivi ad esso connessi.

OBIETTIVO STRATEGICO		CSR
SLOGAN		Formiamo giovani più consapevoli delle future scelte professionali
DIMENSIONI		Medie, Grandi
ANALISI STRATEGICA	PRINCIPALI MODALITÀ DI ALTERNANZA	Testimonianze a scuola/Lezioni a scuola e in impresa/Stage osservativi/Tirocinio/Visite aziendali/Impresa Formativa Simulata
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona "dedicata" all'alternanza supportata da un team Distinzione fra gestione aspetti organizzativi e amministrativi
	RAPPORTI SCUOLE	Aperti a tutto il territorio nazionale Qualsiasi tipo di scuole (in prevalenza Licei e I.T.) Tante scuole diverse (es. selezionate in base a Buon nome scuola o Aree difficili) Rapporti più o meno forti e stabili
PROGETTAZIONE	COPROGETTAZIONE ALTERNANZA	Può esserci oppure no Incontri da uno a sporadici
	MODELLO	Modello può essere proposto da impresa, da scuola o costruito insieme sull'anno o il triennio
	FINALITÀ RISPETTO A STUDENTI	Orientativa (scoperta-verifica passione; verifica del percorso attuale e futuro)/Informativa e Formazione di competenze trasversali (vedono come ci si comporta e muove in impresa)
	ORGANIZZAZIONE INTERNA ALTERNANZA	HR/Imprenditore/Vertici aziendali/Comunicazione & Marketing/CSR/Responsabili area Coinvolgimento molteplici aree organizzative e molteplici figure professionali Comunicazione ampia sia interna che esterna
VALUTAZIONE		Incremento contatti con le scuole del territorio/Individuazione da parte ragazzo delle caratteristiche del lavoro desiderato (pre e post)/Aree coinvolte nell'alternanza su totale aree/Professioni presentate nel corso alternanza su totale professioni nell'impresa
ASPETTI CRITICI		L'investimento di risorse, che può essere sia limitato che molto alto, vede un ritorno non immediato per l'impresa
ASPETTI POSITIVI		Impegno da parte aziende può essere anche limitato Può svilupparsi una buona collaborazione con la scuola Apertura ad accogliere anche studenti "problematici" Ritorno positivo in termini di immagine (sia esternamente che internamente all'impresa) Esperienza può essere fonte di motivazione per il personale interno

OBIETTIVO STRATEGICO	CREAZIONE COMPETENZE FUTURO
-----------------------------	------------------------------------

SLOGAN **Prepariamo le competenze future per il mercato**

DIMENSIONI Medie, Grandi

ANALISI STRATEGICA	PRINCIPALI MODALITÀ DI ALTERNANZA	Poli formativi/Lezioni e Laboratori in impresa/Tirocinio/Project Work/Bottega Scuola
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona "dedicata" o responsabile dell'alternanza supportata da un team Distinzione fra gestione aspetti organizzativi e amministrativi
	RAPPORTI SCUOLE	Territorio circostante Poche scuole selezionate fra chi forma professionalità in linea con core business che si vogliono sviluppare (soprattutto I.T. e I.P.) Rapporti molto forti e stabili con creazione partnership

PROGETTAZIONE	COPROGETTAZIONE ALTERNANZA	Co-progettazione percorso Incontri periodici
	MODELLO	Modello costruito insieme sul triennio
	FINALITÀ RISPETTO A STUDENTI	Accrescere employability (trasmettere mestiere e professionalità) e Orientativa (aumentare capacità di inserirsi sul mercato)
	ORGANIZZAZIONE INTERNA ALTERNANZA	HR/Imprenditore/Vertici aziendali/Responsabili tecnici Coinvolgimento specifiche aree (vicine core business) e specifiche figure professionali Comunicazione mirata sia interna che esterna

VALUTAZIONE Riduzione skills-gap (maggiore preparazione competenze tecniche e trasversali dei giovani che si presentano in impresa)/Quantità e qualità nuovi programmi per formazione competenze specifiche/Sviluppo dell'attrattività formativa del territorio (incremento numero iscritti nelle scuole con cui si collabora)
Può essere creato database studenti con nominativi "più interessanti"

ASPETTI CRITICI Impegno necessario lato impresa molto alto e ritorno non immediato
Aziende meno numerose disposte a realizzarlo
Realizzate solo per alcune professioni
Più difficile il coinvolgimento in questi percorsi di studenti "problematici"

ASPETTI POSITIVI Alta collaborazione con scuola e sviluppo reciproco
Esperienza professionalizzante per studenti che aumenta loro capacità di inserimento sul mercato
Possibile identificazione di candidati
Ritorno positivo in termini di immagine sul territorio e rafforzamento engagement personale interno

OBIETTIVO STRATEGICO	EMPLOYER BRANDING
-----------------------------	--------------------------

SLOGAN **Mi faccio conoscere sul territorio**

DIMENSIONI Piccole, Medie, Grandi (con brand poco affermati)

ANALISI STRATEGICA	PRINCIPALI MODALITÀ DI ALTERNANZA	Testimonianze a scuola/Lezioni a scuola e in impresa/Visite aziendali/Tirocinio/Impresa Formativa Simulata/Stage osservativo
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Team di lavoro coinvolto sull'alternanza Solitamente distinta gestione organizzativa e amministrativa
	RAPPORTI SCUOLE	Aperti a tutto il territorio nazionale Tutti i tipi di scuole (Licei, I.T., I.P.) Tante scuole diverse in linea con professioni dell'impresa Rapporti più o meno forti e stabili

PROGETTAZIONE	COPROGETTAZIONE ALTERNANZA	Limitata o assente Nessuno o un solo incontro
	MODELLO	Modello proposto da impresa o da scuola tendenzialmente sull'anno
	FINALITÀ RISPETTO A STUDENTI	Informativa (impresa e professioni in essa presenti) e Orientativa (verifica percorso attuale e futuro)
	ORGANIZZAZIONE INTERNA ALTERNANZA	HR (quando ci sono)/Imprenditore/Vertici aziendali/ Comunicazione & Marketing/Responsabili area Coinvolte molteplici aree organizzative e molteplici figure professionali Comunicazione ampia sia interna che esterna

VALUTAZIONE Conoscenza impresa pre e post esperienza da parte giovane/Disposizione a promuovere fra amici e conoscenti l'impresa come posto in cui lavorare/Numero articoli e notizie connesse a impegno dell'impresa su alternanza/Incremento contatti giovani e complessivo su pagina aziendale FB, Twitter, LinkedIn/Incremento del numero di candidati giovani che vengono dal territorio (pre e post)/Incremento contatti con le scuole del territorio

ASPETTI CRITICI Valore formativo esperienza potrebbe essere più limitato visto che il focus resta più sull'impresa
Difficile si crei forte collaborazione con scuola

ASPETTI POSITIVI Impegno da parte aziende può essere anche limitato
Immagine positiva dell'azienda sul territorio
Esperienza può essere fonte di motivazione per il personale interno

OBIETTIVO STRATEGICO		TALENT SCOUT
SLOGAN		Identifichiamo potenziali talenti per il futuro
DIMENSIONI		Piccole, Medie
ANALISI STRATEGICA	PRINCIPALI MODALITÀ DI ALTERNANZA	Tirocini/Project Work/Bottega scuola
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona responsabile dell'alternanza supportata o meno da un team Non sempre distinta gestione organizzativa e amministrativa
	RAPPORTI SCUOLE	Prevalentemente focalizzato sul territorio circostante Con tante realtà che formano le competenze specifiche (I.T. e I.P. e con quelle più interessanti possono essere create partnership) Rapporti più o meno forti e stabili
PROGETTAZIONE	COPROGETTAZIONE ALTERNANZA	Può esserci o no co-progettazione Incontri da nessuno a sporadici
	MODELLO	Modello proposto da impresa, da scuola o costruito insieme tendenzialmente sul triennio
	FINALITÀ RISPETTO A STUDENTI	Formazione di competenze tecniche (aumento professionalità e produttività), Formazione di competenze trasversali (aumenta capacità di inserirsi nell'impresa) e Orientativa (scoperta/verifica di una passione)
	ORGANIZZAZIONE INTERNA ALTERNANZA	HR (quando ci sono)/Responsabili tecnici Coinvolte specifiche aree di interesse e figure professionali Comunicazione mirata sia interna che esterna
VALUTAZIONE		Quantità progetti di lavoro conclusi positivamente su totale progetti affidati ai giovani/Quantità talenti individuati su numero totale ragazzi seguiti/Quantità assunti con esperienza di alternanza presso di noi su numero neo assunti nell'anno Può essere creato database studenti con nominativi "più interessanti"
ASPETTI CRITICI		Impegno richiesto all'impresa medio-alto Realizzate solo per alcune professioni Più difficile il coinvolgimento in questi percorsi di studenti "problematici"
ASPETTI POSITIVI		Alto numero di aziende Possibile individuazione di candidati "interessanti" per il breve o il medio periodo Esperienza professionalizzante per studenti che aumenta loro capacità di inserimento sul mercato Può svilupparsi una buona collaborazione con la scuola

OBIETTIVO STRATEGICO		CONTAMINAZIONE DA MONDO ESTERNO
SLOGAN		Introduciamo un nuovo sguardo in impresa
DIMENSIONI		Piccole, Medie, Grandi (con basso turn over)
ANALISI STRATEGICA	PRINCIPALI MODALITÀ DI ALTERNANZA	Tirocini/Project Work/ Laboratori in impresa/Stage osservativi/ Lezioni realizzate in impresa/Visite in impresa
	RESPONSABILITÀ IN IMPRESA	Una persona responsabile dell'alternanza Non sempre distinta gestione organizzativa e amministrativa
	RAPPORTI SCUOLE	Prevalentemente focalizzato sul territorio circostante Tipi di scuole coerenti con attività e professioni dell'impresa Con tante realtà che formano le competenze specifiche Rapporti più o meno forti e stabili
PROGETTAZIONE	COPROGETTAZIONE ALTERNANZA	Può esserci o no co-progettazione Incontri da nessuno a sporadici
	MODELLO	Modello proposto da impresa, da scuola o costruito insieme tendenzialmente sull'anno
	FINALITÀ RISPETTO A STUDENTI	Formazione competenze trasversali (vedono e/o vivono come ci si comporta e muove in impresa, apprendono come essere propositivi nel posto lavoro)
	ORGANIZZAZIONE INTERNA ALTERNANZA	HR (quando ci sono)/Responsabili area/Responsabili tecnici/ R&D/Comunicazione & Marketing Coinvolte molteplici aree organizzative e molteplici figure professionali Comunicazione generalista e più focalizzata sull'interno
VALUTAZIONE		Quantità di idee innovative in ambito di processo, prodotto/ servizio raccolte da giovani ospitati/Ampliamento dei prodotti o servizi adattati a target giovani/Variazione della soddisfazione e motivazione al lavoro dei lavoratori coinvolti nell'alternanza (pre e post)
ASPETTI CRITICI		Richiede un alto coinvolgimento dello studente e un confronto continuo con lui per poter vedere l'azienda, i suoi processi e i suoi prodotti/ servizi attraverso "occhi nuovi" Ridotta apertura verso studenti "problematici"
ASPETTI POSITIVI		Impegno impresa può anche essere contenuto Promuove innovazione aziendale Esperienza può essere fonte di motivazione per il personale interno

I «SEGRETI» PER REALIZZARE UN'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO DI SUCCESSO

Per supportare le aziende nel realizzare esperienze di alternanza scuola-lavoro di successo riteniamo utile esplicitare «10 piccoli segreti» individuati attraverso il confronto con imprese e scuole che è utile tenere a mente nel momento in cui si sceglie di promuovere/realizzare l'alternanza:

1

Avere chiaro l'obiettivo strategico (motivo) che guida l'impresa a realizzare l'alternanza

2

Valutare quali modalità di alternanza possono essere interessanti per l'impresa in coerenza con obiettivo strategico, tenendo conto delle risorse disponibili/investibili (porsi le domande giuste)

3

Conoscere la scuola e farsi conoscere dalla scuola per definire se è possibile costruire insieme l'alternanza: per far vivere ai ragazzi esperienze "significative" scuola e impresa devono credere nel valore dell'alternanza, condividere le finalità delle esperienze che propongono, essere disposti a impegnarsi e a "cambiare un po'" per integrare le reciproche esigenze sviluppando rapporti di fiducia e confronto

4

Identificare una persona all'interno dell'impresa che sia di riferimento sul tema alternanza (dedicata o meno) che segua le relazioni con le scuole e coordini le attività dell'impresa

5

Creare progetti di alternanza WIN-WIN-WIN (ragazzo-impresa-scuola) co-progettando l'alternanza insieme alla scuola condividendo obiettivi, responsabilità, modalità e tempi di realizzazione

6

Proporre esperienze coerenti con percorso studio del giovane, in cui possibilmente veda inizio e fine, organizzando accoglienza in modo da trasmettere obiettivo esperienza, contenuto lavoro, indicazioni logistiche e regole organizzative-comportamentali

7

Identificare tutor aziendali che abbiano le competenze professionali e personali per gestire e rendere "significativa" l'esperienza di alternanza per lo studente e che credano nel valore e nell'importanza di questa esperienza

8

Mantenere una proporzione adeguata fra numero studenti accolti in alternanza e dipendenti per poterli seguire adeguatamente prevedendo, in caso di tirocinio, un periodo di almeno 2 settimane di permanenza in impresa

9

Predisporre la calendarizzazione delle esperienze di alternanza a inizio anno - scolastico (ottobre) o civile (gennaio)

10

Coinvolgere il personale per farlo contribuire attivamente a realizzare esperienze di valore, curando la comunicazione (finalità alternanza, obiettivi, attese)

Importante che la scuola prepari studenti e famiglie all'alternanza trasmettendo loro il senso di questa modalità didattica riprendendo poi quanto vissuto dallo studente in impresa per ricondurlo ed integrarlo ai percorsi di formazione in aula.

COME GI GROUP SUPPORTA L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO



Riconoscendo come l'alternanza scuola-lavoro ricopra un'importante funzione sia dal punto di vista **individuale** (lo studente viene accompagnato a scoprire il mercato del lavoro, a orientarsi in esso acquisendo maggior consapevolezza delle proprie preferenze e propensioni,

sviluppa competenze trasversali e/o tecniche che spesso lo ri-motivano allo studio), che **sociale** (scuole e imprese si confrontano per ripensare i programmi formativi al fine di generare percorsi in linea con le esigenze di sviluppo produttivo del territorio favorendone

lo sviluppo economico e sociale), che **imprenditoriale** (viene rafforzata l'employability degli studenti che si presentano alle imprese più preparati alla realtà lavorativa, possono essere individuati potenziali talenti, possono essere comprese meglio le nuove

generazioni, viene rafforzata l'immagine positiva dell'impresa), Gi Group ha scelto di promuovere l'alternanza attraverso 5 diversi ambiti di azione riassunti nel presente schema.

INTERVENTI DI ORIENTAMENTO PER CLASSI STUDENTI (Classi 3°, 4°, 5°)

Temi

Mercato del lavoro (cosa cerca/cosa offre)

Come porsi rispetto al mercato

Colloquio (come prepararsi/
simulazione)

Consapevolezza e uso soft skills
(communicative, personali, interpersonali,
creative, digitali, professionali, ...)

Diverse tipologie contrattuali

Attraverso

Laboratori iterativi e Aule

PROGETTI "PER" e "CON" LE IMPRESE

Accompagnamento alla costruzione di progetti di alternanza eventualmente inserendo attività di orientamento ad hoc

Selezione degli studenti più adatti a svolgere esperienza in azienda (combinando esigenze impresa con propensioni e caratteristiche giovane)

Accompagnamento in un processo di miglioramento continuo dell'alternanza attraverso analisi dei feedback dei giovani rispetto all'esperienza vissuta con generazione e discussione report sintesi

FACILITATORE DI INCONTRI SCUOLA-IMPRESA

Attraverso

Raccolta disponibilità aziende all'alternanza

ENTE PROMOTORE – OSPITANTE ESPERIENZE DI ALTERNANZA

Come partner di progetto dell'Alleanza per l'alternanza scuola-lavoro promossa dal consorzio ELIS, siamo impegnati a coinvolgere ogni anno in percorsi di alternanza un numero di studenti pari almeno all'1% della nostra forza lavoro.

Modalità

Testimonianze e/o lezioni a scuola

Visite aziendali

Tirocini

Project work

INFORMAZIONE & FORMAZIONE

Ricerche su alternanza

Sito dedicato www.gigroup.it/la-buona-scuola

Convegni spiegazione alternanza e condivisione "Buone Pratiche"

Punti informativi su alternanza presso fiere e Recruitment Day

LINK UTILI

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

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

STRUMENTO	CARATTERISTICHE	PROMOTORE	SITO
La buona scuola (Target SCUOLE; 13 pag.)	La legge in sintesi – Alternanza (p.9)	Ministero del lavoro e delle politiche sociali	https://goo.gl/EUdkGs
Il Sistema Duale in punti	Alternanza scuola lavoro Impresa formativa simulata Apprendistato Sistema duale	Ministero del lavoro e delle politiche sociali	https://goo.gl/jEuZ9N
Alternanza scuola-lavoro per le imprese – Una guida pratica (Target IMPRESE; 80 pag.)	Progettazione (pp.22-30) Esempi modellizzazione alternanza (pp.37-38) Documentazione fac-simili (pp. 42-72)	Confindustria Area Innovaz. ed Education, Giovani Imprenditori e Piccola Industria	https://goo.gl/LfvFaO
Attività di Alternanza Scuola Lavoro Guida operativa per la scuola (Target SCUOLE; 192 pag.)	Capacità strutturali, tecnologiche organizzative (p. 64) Convenzione con scuole (pp. 66-69) & fac-simile (pp. 141-151) Tutor aziendale (pp.72-73) Salute e sicurezza (pp.94-97) & fac-simile valutazione rischi (pp.152-153) Valutazione esperienza impresa (p.100) Fac-simile valutazione esperienza studente (pp. 164-171) Fac-simile certificazione competenze studente (pp. 180-189) Esperienze alternanza (pp.190-191)	MIUR (2015)	https://goo.gl/Al3tHL
Sito Alternanza Scuola Lavoro (Target IMPRESE)	Che cos'è l'alternanza scuola-lavoro Step di un percorso di alternanza scuola-lavoro comprendendo vari attori coinvolti A cosa serve l'alternanza scuola-lavoro Caratteristiche peculiari dell'alternanza scuola-lavoro Normativa di riferimento Analogie tra alternanza scuola-lavoro e stage Differenze tra alternanza scuola-lavoro e stage Vantaggi impresa Ruolo di Assolombarda	Assolombarda	https://goo.gl/cO1xDU
Modalità alternanza: Accogliere una visita in azienda (Target IMPRESE)	Spiega aspetti pratici per punti relativi a 3 passaggi: Preparare visita; Organizzare visita; Definire itinerario visita	Assolombarda	https://goo.gl/R3Tv5W

(continua nella pagina successiva)

STRUMENTO	CARATTERISTICHE	PROMOTORE	SITO
Modalità alternanza: Impresa formativa simulata (Target IMPRESE)	Spiegazione strumento (pp.71-83) & griglia attività (pp.172-178)	MIUR (2015)	https://goo.gl/EV7tvA
Modalità alternanza: Attività attraverso Polo tecnico formativo (Target IMPRESE)	Cosa sono Requisiti Perché partecipare	Assolombarda	https://goo.gl/l8H4Qs
Modalità alternanza: Apprendimento on the job (tirocinio/ stage) (Target IMPRESE)	-	Assolombarda	https://goo.gl/qsJes9
Repertorio dei progetti formativi connessi a tirocinio/ stage (Target IMPRESE)	Esempi di progetti formativi di stage, divisi per aree funzionali aziendali	Assolombarda	https://goo.gl/4PQdAt
Vademecum per le imprese (Target IMPRESE; 96 pag.)	Orientamenti UE all'alternanza (p.15) Obblighi sicurezza e trasporti (p.35) Esperienze alternanza per associazioni di settore e aree geografiche in ordine alfabetico (pp. 44-91)	CONFINDUSTRIA (ottobre 2015 Roma)	https://goo.gl/GIPNVH
Alternanza scuola-lavoro: dall'innovazione della 107 alla sperimentazione del sistema duale (Target IMPRESE e SCUOLE; 87 pag.)	Buone prassi di alternanza scuola lavoro (pp.43-78)	Francesco Giubileo per EYU Fondazione (ottobre 2016)	https://goo.gl/0BBICZ
Go.To.Work.InEurope (Target IMPRESE e SCUOLE)	Modello di Alternanza ECLI (Experience, Classroom, Laboratory Individual experience)	-	https://goo.gl/yu73Gs
Erasmus Plus +	Progetto europeo che finanzia esperienze di studio e tirocinio presso aziende estere	-	https://goo.gl/VPdPrw
Traineeship	Modello di alternanza costruito nell'ambito del settore Meccanico	-	https://goo.gl/lKi3sX

RINGRAZIAMENTI

Ci teniamo a ringraziare tutte le aziende e gli istituti scolastici che confrontandosi con noi sul tema dell'alternanza scuola-lavoro e condividendo le loro esperienze hanno reso possibile la realizzazione di questo studio.

IMPRESE

AccorHotels

www.accorhotels-group.com

Agsm Verona Spa

www.agsm.it

Arkema

www.arkema.com

Bosch

www.bosch.it

Botta

www.botta.it

CNA Modicana

www.mo.cna.it/scuola/

COSP – Università degli Studi di Milano

www.cosp.unimi.it

Dallara

www.dallara.it

Ducati

www.ducati.it

Enel

www.enel.it

Feder Acai

GE Healthcare

www.gehealthcare.it

Hackability

www.hackability.it

Mida Service

www.midatli.com

Milan Tourism Point

www.milantourismpoint.com

MWH

www.mwhglobal.com

Sanofi

www.sanofi.it

System

www.system-group.it

Università Cattolica del Sacro Cuore

www.unicatt.it

Techint Engineering & Construction

www.techint.com

ISTITUTI SCOLASTICI

Antonio BADONI

(I.I.S. - I.T., Liceo S.S.A.)

www.iisbadoni.gov.it

Mosè BIANCHI

(I.I.S. - I.T., Liceo L.)

www.iisbianchi.it

Ernesto BREDA -ISTITUTO

SALESIANI DON BOSCO

(I.I.S. - I.T.T., Liceo S., S.A., S.U.)

www.salesianisesto.it

Angelo CESARIS

(I.I.S. - I.T., Liceo S.S.A.)

www.cesaris.gov.it

COLLEGIO SAN CARLO

(Liceo C., S., S.U., I.I.)

www.collegiosancarlo.it

Galileo GALILEI –

Rosa LUXEMBURG

(I.I.S. - I.T., I.P., Liceo S.S.A., IeFP)

www.galileimilano.it

Pino HESEMBERGER

(I.T.I.)

www.hensemberger.gov.it

MAJORANA

(I.P.S.I.A. - I.T., I.P., IeFP)

www.ipsiacernusco.gov.it

Giuseppe MERONI

(I.I.S. - I.P.S.I.A.)

www.ipsiameroni.gov.it

Ettore MOLINARI

(I.T.; Liceo S.S.A.)

www.it-ettoremolinari.gov.it

Eugenio MONTALE

(I.I.S. - I.T., I.P., IeFP)

www.iismontale.gov.it

Pietro PALEOCAPA –ESPERIA

(I.T.I.S.)

www.itispaleocapa.it

PININFARINA

(I.T.I.S.)

www.itispininfarina.it

Carlo TENCA

(Liceo S.U., L., M.)

www.liceotenca.gov.it

Enrico TOSI

(I.T.E.)

www.etosi.it

Roberto VIRTUOSO

(I.P.S.E.O.A.)

www.ipseoarobertovirtuoso.gov.it

Cesare PESENTI

(I.I.S. - I.P.)

www.istitutopesenti.gov.it



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

