

ALTERNANZA SCUOLA LAVORO: QUALE FUTURO?

Martedì 24 ottobre 2017
ore 15.30



FEDERMANAGER
Via Ravenna, 14 - Roma

nell'ambito del Protocollo d'intesa:

Buonasera a tutti, vedo che siamo in tanti e questo mi fa piacere. Con la riunione di oggi abbiamo concluso il trentennale di Vises. Effettivamente, quando abbiamo scelto questo tema non pensavamo che sarebbe stato così caldo, addirittura con i ragazzi in giro per le strade a protestare. Sono molto contenta perché nella mia vita precedente, prima in Confindustria, poi in Luiss e poi in questa azione di volontariato, ho sempre seguito con grande passione i problemi dei sistemi educativi. Non a caso qui oggi ci sono molte persone con cui negli anni passati ci siamo confrontati su queste tematiche. Mi sembra che in questo momento rispetto a 20-25 anni fa - ma questo è un mio personalissimo punto di vista, poi i tecnici lo diranno meglio di me - invece di aver fatto un passo avanti con la legge su "La Buona Scuola" e tutto quello che ne è conseguito stiamo quasi ripensando i traguardi che il mondo del lavoro e il mondo della scuola avevano già conquistato. Le sperimentazioni che facemmo all'epoca lo dimostrano. Spero che oggi dai vari colleghi presenti mi si dica che sbaglio, ma la mia sensazione è questa.

Vorrei poi salutare i ragazzi della 4° F del Liceo artistico Iacovitti di Termoli, accompagnati dal loro professore, vincitori del concorso che Vises ha fatto nell'ambito del suo progetto "Il ritmo giusto". Hanno svolto un bellissimo progetto, oggi li premieremo e li ringrazio molto per essere venuti da Termoli fin qui.

La sessione odierna è molto densa per cui non vado oltre, voglio solo ricordare che Vises ha festeggiato nel 2017 trent'anni di attività. Sono stati trent'anni belli e sfidanti e questo è stato un anno particolarmente intenso e felice perché Federmanager - che è il socio di riferimento - ha creduto tanto nei lavori che abbiamo fatto, ci è stato vicino e ci ha sostenuto. Sento quindi di dover ringraziare veramente di cuore Stefano Cuzzilla, perché senza di lui le cose fatte non sarebbero state possibili. Oggi, nell'ambito del sostegno che abbiamo avuto, inauguriamo anche il nuovo sito di Vises, di cui siamo piuttosto soddisfatti e che ci fa uscire da una situazione un po' antiquata. Entro la fine di quest'anno avvieremo anche altre iniziative progettuali importanti che troverete nella documentazione che vi abbiamo dato. Grazie.

Il mio doveva essere un saluto istituzionale, ma, di fronte ad una platea di così tante persone illustri e tanti amici, devo in primo luogo ringraziare Rita, la quale ha pronunciato poche parole rispetto a tutto quello che ha fatto: è una grande manager, che ha ricoperto in modo esemplare importanti ruoli.

La cosa più bella per un manager che è arrivato a un certo punto della carriera è quella di restituire qualcosa alla società. Rita lo sta facendo in maniera egregia e gratuita, come è costume da noi, perché vuole dare un aiuto ai giovani, a questo Paese, oltre a dare la possibilità all'organizzazione che lei rappresenta di poter adempiere al compito che in questo momento i manager sentono con molta forza. I manager non sono solo persone che si occupano del lavoro in azienda, sono anche coloro che a 360 gradi si assumono la responsabilità di questo Paese. Lo dico sempre e non mi stancherò mai di dirlo: noi siamo la spina dorsale di questo Paese ed è proprio dai manager che si può realizzare il suo rilancio. Il compito dato a Vises da Federmanager in tema di alternanza scuola-lavoro è per noi uno dei compiti fondamentali e il lavoro fatto da Rita e dal suo team testimonia qualità e spirito di squadra.

L'invito che può suggerire il Presidente di Federmanager è quello di fare cose concrete. Per il 2018 la Vises sarà sostenuta con un contributo da parte di Federmanager e di tutti i dirigenti che hanno votato all'unanimità nel Consiglio nazionale un altro finanziamento. Conosciamo le mille difficoltà che una Onlus deve affrontare; spesso ci sono progetti interessanti, come questo dell'alternanza scuola-lavoro, ma molto del tempo viene impiegato nelle attività di raccolta fondi. Per questo come Federmanager ci impegniamo a garantire a Vises risorse economiche affinché l'Associazione si possa dedicare esclusivamente ai progetti.

Parlando sempre di interventi concreti, bisogna ricordare la raccolta di fondi per il terremoto, una grande intuizione di Rita e della sua squadra. Oggi, per l'anniversario dei trent'anni di Vises, sono intervenute tante persone fra quelle che hanno offerto il proprio aiuto. Il presidente di Federmanager Roma, Giacomo Gargano, avrà delle novità da comunicarvi, ma intanto posso dirvi che quanto ottenuto dalla prima nostra raccolta – un budget di 70.000 euro, che sarà anche incrementato - sarà destinato all'alternanza scuola-lavoro nelle zone del Centro Italia colpite dal terremoto. Volendo esprimere solidarietà verso le popolazioni colpite dai sismi, la nostra scelta è quindi caduta sull'alternanza scuola-lavoro. Possiamo infatti solo immaginare la condizione in cui si trova chi non vede il proprio futuro perché non ha nemmeno la possibilità di poter svolgere un lavoro.

In questi giorni abbiamo sentito tante contestazioni manifestate dai ragazzi coinvolti nell'alternanza che spesso non vengono aiutati a fare le cose come dovrebbero essere fatte. Federmanager e Vises sono invece un timbro di garanzia: tutti coloro che hanno vissuto con noi un'esperienza di alternanza scuola-lavoro si dichiarano soddisfatti. Sono ragazzi che non abbiamo mandato a "fare le fotocopie", cercando piuttosto di mettere a loro disposizione quell'insegnamento che può trasferire un manager, dimostrando come si può diventare imprenditori, come si può fare impresa. Ringrazio ancora l'illuminato direttore della Luiss, Giovanni Lo Storto, che ha promosso tantissimi convegni sull'alternanza e sulla scuola.

Ci teniamo a sottolineare che mettiamo un bollino di qualità sull'alternanza scuola-lavoro e che faremo tutti gli investimenti possibili come Federmanager perché non possiamo permettere, per il bene del nostro Paese, che i nostri ragazzi vadano a lavorare all'estero. All'estero devono andare per fare un'esperienza positiva, non per fuggire a una realtà ostile. Ringrazio pubblicamente il dottor Oscar Pasquali del ministero dell'Istruzione per l'accordo sottoscritto con Vises e Federmanager sull'alternanza scuola-lavoro e per il lavoro continuativo che viene svolto. Molte volte quando si parla della politica lo si fa in modo negativo, meno quando questa è positiva; al Miur invece abbiamo trovato persone che ci stanno aiutando in questo percorso, che credono nel valore della nostra Federazione. Noi crediamo nell'istruzione superiore, nella capacità della buona politica di produrre cose buone e - me lo insegnava il professor Rembado - quando la buona politica incontra le buone organizzazioni il risultato è importante. Quando invece in questo Paese si pensa di far saltare i corpi intermedi si compie un disastro.

Ringrazio anche il Ministro, che vedremo nei prossimi giorni, per aver precisato cosa sia alternanza, cosa sia orientamento al lavoro e cosa, invece, il lavoro non pagato, perché si tratta di tre concetti completamente diversi. Il Ministro Fedeli ancora una volta ha dato prova della sua esperienza e della sua velocità; sotto questo profilo ha evidenziato la vera differenza per non creare confusione. Abbiamo impegnato i nostri fondi per il terremoto nell'alternanza scuola-lavoro per aiutare i ragazzi. E noi di Federmanager ci impegneremo, anche con la Presidente Rita Santarelli, affinché Vises compia altri trent'anni di attività.

Sottolineo l'importanza di questi primi trent'anni: stare ancora in piedi dopo tanto tempo significa che si sono realizzate cose buone e solide. Significa che nei passaggi di testimone che abbiamo avuto ognuno ha portato avanti bene la bandiera. Cerchiamo di fare tanti progetti per i nostri giovani perché non vogliamo che trovino le opportunità di crescita soltanto all'estero, dove, semmai, devono andare per fare un'esperienza utile e per poi tornare a casa arricchiti, perché le famiglie hanno investito del denaro nel loro percorso di formazione, hanno investito passione e sognano che possano restare a casa, qui dove c'è bisogno del loro contributo di sviluppo. Non parliamo solo dei "cervelli", parliamo delle persone normali. Abbiamo in Italia il 29 per cento di capitale umano con competenze dedite all'innovazione contro il 50 per cento di competenze digitali della Gran Bretagna e il 40 per cento della Germania. Dobbiamo puntare sui giovani perché essi possiedono le competenze che servono a colmare quella differenza e possiedono quelle attitudini che all'estero ci invidiano. Allora buoni trent'anni alla Vises e grazie ancora a Rita.

Grazie per l'invito a questo incontro che apre un ciclo perché il 28 novembre il Ministro Fedeli sarà all'Assemblea Confederale dove parleremo di ricerca, innovazione e ovviamente di buona scuola e di alternanza scuola-lavoro.

Mi sono permesso di far proiettare una schermata che fa capire in quale contesto parliamo di questi temi. Secondo l'OCSE l'Italia è un Paese di vecchi e i giovani sono sempre più poveri, precari e senza lavoro. Il Messaggero ci dice che in Italia il reddito degli anziani cresce mentre quello dei giovani diminuisce. C'è poi un articolo di qualche tempo fa de Il Fatto Quotidiano che mi lasciò interdetto: l'alternanza scuola-lavoro viene vista come una sorta di sfruttamento minorile che sottrae opportunità ai disoccupati.

Questo è il clima in cui dobbiamo calare le nostre osservazioni. Parlare di alternanza scuola-lavoro e di scuola significa parlare di futuro, parlare dei giovani, significa immaginare una società più giusta, più meritocratica, più inclusiva. Penso che questa sia una sfida importante per chi come noi vuole dimostrare di essere tutti i giorni classe dirigente del Paese. Una classe dirigente che si impegna responsabilmente e che cerca di ridare un po' di quello che ha ricevuto. Siamo stati fortunati, siamo stati bravi, qualcosa dobbiamo ridare. Questo è lo spirito in cui dobbiamo concepire il nostro impegno per l'alternanza scuola-lavoro, strumento fondamentale per collegare sempre di più i giovani al mondo del lavoro. È una sfida importante: quest'anno ci saranno 1 milione 500 mila giovani impegnati nell'alternanza scuola-lavoro, un numero impressionante a fronte del quale mancano le imprese in senso lato disposte ad accoglierli e forse manca una preparazione adeguata dei tutor scolastici e dei tutor interni alle aziende. Noi ci candidiamo ad essere al fianco di entrambi, ad essere elemento di congiunzione tra mondo della scuola e mondo delle imprese, mettendo a disposizione quello che abbiamo: le nostre esperienze, le nostre competenze, la nostra voglia di farci percepire come un ceto professionale che si spende per la collettività e soprattutto per le nuove generazioni. Fare tutto ciò è difficile; le esperienze di questi anni di alternanza scuola-lavoro ci hanno dimostrato che spesso e volentieri l'alternanza è stata concepita in maniera non del tutto corretta, spesso è stata realizzata attraverso l'impresa simulata in azienda. Sembra che manchino momenti di monitoraggio dei risultati, del modo in cui sono stati fatti questi processi di alternanza; soprattutto ci sembra che non sia stato colto fino in fondo il vero senso di questo grande piano: far percepire ai giovani l'etica del lavoro, i valori che incarna l'impresa come comunità di uomini e donne, di aspettative, di desideri, di bisogni, di autorealizzazione. C'è bisogno di mettere in collegamento questi due mondi; dobbiamo far capire che in questo Paese manca l'orientamento professionale. Il 43 per cento dei nostri giovani sceglie percorsi di carriera universitaria che il mercato non chiede e sotto remunera. Noi dobbiamo far capire ai nostri giovani che le aspettative personali vanno coltivate, ma bisogna anche cercare di orientare i propri percorsi di studio verso quello che chiede il mercato, che richiedono le nuove tecnologie. Un recente studio di Ambrosetti ha dimostrato che nei prossimi anni 3 milioni di posti di lavoro saranno messi fuori gioco dalle nuove tecnologie, ma se sapremo entrare nel digitale e nelle nuove tecnologie più evolute questi saranno sostituiti da altri posti

di lavoro: ogni posto nuovo nelle nuove tecnologie ne crea due come indotto, quindi il saldo può essere positivo solo se sapremo cogliere tutte le opportunità che questa realtà ci pone di fronte.

Penso che persone come noi, che hanno dato molto alle imprese ma che ancora possono dare molto alla Società, siano chiamate ad uno sforzo importante per dimostrare che ci siamo e che siamo pronti a fare attività di supporto facendo rete. Nei prossimi giorni, firmato il Protocollo con il MIUR, promuoverò una riunione con tutte le persone che sul territorio si impegnano in chiave volontaristica in questa attività. Svolgeremo attività di formazione per far capire cosa significa fare un tutoraggio a favore dei giovani, impegno fondamentale, difficilissimo ma preziosissimo. Si tratta di uno sforzo che mi impegno a fare insieme a Federmanager, a Manageritalia, a CIDA Funzione Pubblica, a tutte le dodici federazioni che compongono la CIDA, perché lo sforzo non può che essere corale mettendo a fattor comune le culture manageriali che CIDA rappresenta. Grazie.

Buongiorno a tutti e grazie per questo invito. Oggi è una giornata per noi particolarmente importante perché teniamo molto a questo protocollo a cui abbiamo lavorato nel corso dell'ultimo anno e mezzo. Ci siamo incontrati e ci siamo chiesti cosa potessimo fare insieme. Eravamo un po' all'inizio dell'alternanza scuola-lavoro, nel pieno del primo anno di implementazione, e stavamo cercando di capire cosa fare per aiutare l'alternanza scuola-lavoro.

Perché l'alternanza scuola-lavoro va aiutata? A mio modo di vedere la cosa più importante che l'alternanza scuola-lavoro rappresenta, al di là dei contenuti, della modalità didattica e dell'orientamento, è la discontinuità di metodo e di approccio che il Governo ha voluto investire su una misura. Sostanzialmente l'alternanza scuola-lavoro non è un'invenzione della Buona Scuola, della legge 107, ma è stata inventata nel 2003. Era stato il Ministro Moratti allora ad inserire la possibilità di un'alternanza scuola-lavoro. Cosa ha fatto la riforma di così importante? L'ha resa obbligatoria. Si potrebbe dire: in questo Paese quando si rendono le cose obbligatorie generalmente non va proprio benissimo, però siamo partiti dal dire: nel nostro Paese c'è il 35 per cento di disoccupazione giovanile, ci sono 2 milioni 300 mila ragazzi che non lavorano, non sono in formazione e soprattutto non cercano lavoro; evidentemente c'è un problema di collegamento fra il mondo dell'istruzione, fra chi produce e distribuisce la conoscenza e chi invece questa conoscenza la impiega nel mondo del lavoro. Prima l'alternanza era un'opportunità per quei pochi che avevano la fortuna di stare vicino ad una scuola o vicino ad una struttura ospitante che dava questa opportunità. Erano 273 mila in tutta Italia. Si è detto: questa è un'opportunità che dovrebbero avere tutti gli studenti e si è provato a fare un investimento. Forse si è buttato anche troppo velocemente il cuore al di là dell'ostacolo, i numeri parlano chiaro. Siamo partiti con un'obbligatorietà progressiva, prima con le classi terze, poi terze e quarte, quindi terze, quarte e quinte. Quest'anno entriamo nel pieno regime. Considerate che solo con le terze abbiamo raddoppiato i numeri: gli studenti che dovevano fare l'alternanza erano mezzo milione, l'anno scorso erano 1 milione 150 mila; quest'anno 1,5 milioni.

È chiaro che l'intero sistema non è pronto, il mondo scuola innanzitutto ma anche il mondo delle strutture ospitanti. Continuo ad usare il termine "strutture ospitanti" perché è chiaro che le imprese sono il nostro primo interlocutore ma l'alternanza - e questa forse è un'altra novità della legge 107 - si fa anche nelle pubbliche amministrazioni e nel terzo settore. Il lavoro è lavoro e tutto il lavoro insegna, non è importante che sia in un'azienda o in una pubblica amministrazione, l'importante è che l'esperienza sia formativa. Non siamo pronti perché il mondo scuola faceva l'alternanza ma con numeri ridotti; la facevano soprattutto gli istituti tecnici e professionali. Per loro la sfida è andare a regime, cioè dare a tutti un'opportunità, ma per i licei questa è una sfida ancora più grande perché erano veramente pochi a farla, nonostante siano la maggior parte della nostra domanda: di 1,5 milioni di studenti che devono fare l'alternanza 750 mila sono studenti dei licei mentre gli altri sono per metà studenti di istituti tecnici e per l'altra metà di istituti professionali.

Si è provato quindi a fare una scommessa di metodo. Crediamo che l'alternanza sia un modo non solo per dare l'opportunità agli studenti di vedere applicata la conoscenza - unire il sapere al saper fare, come si dice - ma anche per scoprire ed acquisire competenze nuove, che il lavoro riesce a dare e che la scuola in questo momento fa un po' più fatica a dare: il *problem solving*, lavorare in *team*, avere una comunicazione un po' più efficace. Se per esprimere un concetto con un tuo compagno di classe impieghi venticinque minuti, con il manager devi sintetizzarlo e probabilmente te ne devono bastare cinque. Già questa è un'esperienza di discontinuità che aiuta a capire come funziona il mondo del lavoro.

A mio modo di vedere però la grandissima opportunità che l'alternanza rappresenta è far vedere a ragazzi dai 15 ai 19 anni come agisce un'organizzazione per fare quello che fa. Se chiediamo ad una platea di studenti se conoscono Facebook tutti ci dicono di conoscerlo, ma se chiediamo cosa fa Facebook per fare Facebook ovviamente non ne hanno idea. E considerate che Facebook è un *brand* che riconoscono praticamente tutti. Questo percorso è importante perché permette di cominciare a capire intanto se quelle cose ti piacciono o meno, ma anche a scoprire qualcosa su di te, sulle tue attitudini, su quello che ti piace e non mi piace fare, per cui sei portato, che ti riesce meglio o peggio. In un momento delicato della tua vita, fra i 15 e i 19 anni, questa è un'esperienza che ha un valore formativo ma anche orientativo, perché di lì a poco sarai chiamato a decidere se continuare a studiare o se cominciare a cercare lavoro, a capire cosa vuoi fare e vuoi essere da grande.

Ci sono poi delle sfide gestionali. Per questi primi due anni il bilancio per noi è positivo perché il 90 per cento degli studenti che dovevano fare alternanza l'hanno fatta. Qualcuno potrebbe pensare che sia scontato avendola resa obbligatoria, ma lo è fino ad un certo punto perché le scuole potevano anche obiettare di non riuscirci. Invece la reazione è stata molto di resilienza, per usare una parola che piace in questo periodo, perché le scuole si sono messe in gioco.

Adesso ovviamente la vera sfida è garantire a tutte le studentesse e a tutti gli studenti percorsi formativi di qualità. Su questo sappiamo che ci sono delle zone d'ombra, ce lo hanno fatto giustamente notare i giornali che hanno posto in risalto i risultati della *survey* che l'Associazione degli studenti ha condotto su quattromila studenti che hanno svolto l'alternanza. Tutti si sono focalizzati sul 30 per cento di studenti che l'hanno giudicata una perdita di tempo e non una buona esperienza. Su quelli dobbiamo lavorare per assicurare un'esperienza di qualità. Detto questo, il 51 per cento di quegli studenti - quest'anno erano 900 mila quelli che l'anno fatta - l'ha giudicata una bella esperienza, che ha fatto scoprire loro qualcosa di nuovo e utile. Ovviamente si tratta di una trasformazione, che definirei quasi una rivoluzione per l'intero sistema e che richiede tempo per andare a regime. La sfida ora è capire come fare. Noi ci stiamo impegnando, stiamo sviluppando alcune misure di accompagnamento come il Piano nazionale di formazione dei docenti per fornire le competenze necessarie, perché per attuare l'alternanza ci vogliono competenze specifiche, bisogna saper progettare un percorso, altrimenti il rischio è chiedere ad una struttura ospitante di prendere uno studente senza sapere cosa fargli fare. Ci vogliono però anche relazioni, perché se non conosci le aziende, le pubbliche amministrazioni, i musei, i comuni del tuo territorio è molto difficile che tu riesca ad attivare un percorso di alternanza scuola-lavoro. Noi siamo progettando una piattaforma di gestione

dell'alternanza scuola-lavoro - vedo qui Indire che ci ha dato una grandissima mano per tutta la parte di ingegnerizzazione di questo strumento - che speriamo dia una mano non solo alle scuole ma anche alle strutture ospitanti semplificando la parte di gestione dell'alternanza. Chi di voi ha avuto l'opportunità di gestire l'alternanza dal lato della struttura ospitante sa che ci vogliono sette documenti per tutti i passaggi, dall'attivazione, alla gestione, alla chiusura di un percorso di alternanza. Questa piattaforma non solo facilita l'incontro fra domanda e offerta ma digitalizzata anche tutti i processi.

Riteniamo che tutte queste misure costituiscano dei passi nella direzione giusta, ma ci vuole un impegno di sistema, perché non è sufficiente che siano le sole scuole a crederci e ad investire. Peraltro vi assicuro che non è un percorso facile per le scuole dare al lavoro dignità di didattica; vuol dire mettere in discussione il lavoro che si fa ogni giorno a scuola. Non è una giustificazione, ma è una trasformazione che richiede tempo, anche da parte delle strutture ospitanti. Quando cerchiamo di sviluppare una collaborazione con grandi gruppi, in tanti mi dicono: sono ragazzi giovani, poco operativi, mi invadete l'ufficio, cosa possiamo fare? È un investimento e alle imprese mi verrebbe da dire: tutte le volte che c'è un'indagine sulle competenze in un Paese come il nostro emerge un paradosso gigantesco per cui le imprese hanno posizioni aperte e non riescono a trovare i giovani giusti. È un dato che stride con il 35 per cento di disoccupazione giovanile del Paese. Non sarà l'alternanza a risolvere tutti questi problemi, non è una panacea, però a nostro modo di vedere è un passo obbligatorio nella direzione giusta perché avremo studenti più preparati, che sanno cosa possono trovare nel mondo del lavoro e che avranno cominciato a sviluppare qualche competenza in più e più utile. Soprattutto saranno più consapevoli di loro stessi e magari riusciranno ad imboccare le strade che servono. Prima si citava lo studio Ambrosetti sulla quarta rivoluzione industriale e il suo impatto sulla forza lavoro. Ci sono stati molti studi in questi ultimi anni; Oxford parlava del 50 per cento dei posti di lavoro, poi è arrivato l'OCSE e ci ha detto che il 9 per cento dei posti di lavoro sarà completamente cancellato e il 26 per cento invece sarà trasformato in qualche altro aspetto della propria mansione. Adesso Ambrosetti affina un po' di più e ci parla di 3,5 milioni.

Siamo di fronte ad un cambio di paradigma. Nella storia ne abbiamo visto qualcuno, a cominciare dai luddisti con i telai per il tessile. L'alternanza può essere anche un modo per far vedere agli studenti come sta cambiando il mondo del lavoro e di cosa hanno bisogno per poter esserci in modo consapevole. Federmanager ha un ruolo importantissimo per noi, perché conosce le imprese e le organizzazioni da dentro e può avere una funzione di raccordo, di cinghia di collegamento tra questi due mondi che ancora fanno un po' di fatica a parlarsi ma che hanno estremo bisogno l'uno dell'altro.

Innanzitutto una battuta a Stefano Cuzzilla: con le fotocopiatrici moderne voglio vedere quanti manager sono capaci di fare una fotocopia! Poi volevo ringraziare Rita, che conosco ormai da tre anni e con la quale abbiamo fatto tanta strada insieme. Abbiamo iniziato con i primi percorsi di alternanza scuola-lavoro, con i vari progetti come "Il ritmo giusto" e "Un'impresa che fa scuola" e con i due importanti progetti del liceo scientifico di Tivoli e dell'istituto tecnico di Tor Bella Monaca. Ringrazio inoltre il dottor Lo Storto; con la Luiss abbiamo già organizzato diversi incontri con gli studenti degli ultimi anni e anche con quelli appena usciti dall'università, ai quali hanno partecipato top manager di grandi aziende. Il tutto con il supporto della dottoressa Perrone e della struttura con la signora Forleo.

Questa mattina sono intervenuto all'Università Marconi nell'ambito del progetto "Cittadini digitali europei" ed ho parlato delle esperienze fatte sull'alternanza scuola-lavoro. I ragazzi delle classi quarte e quinte di licei ed istituti tecnici hanno ascoltato con molta attenzione e alla fine due professori che li accompagnavano mi hanno fermato e mi hanno chiesto di poter fare qualcosa di questo tipo. Tutto ciò è il risultato dell'ottimo lavoro fatto con Rita e con le sue collaboratrici.

Ricordo poi che anche noi abbiamo fatto un accordo nel mese di maggio con il Miur, con un gruppo di lavoro misto fra Federmanager Roma e il Miur e vi comunico che, nell'ottica di dare un contributo concreto come Federmanager Roma, abbiamo previsto un assegno di 10 mila euro a Visés.

Cerco di rispondere alla domanda alla base di questo incontro: capire cosa è l'alternanza, il che significa anche capire cosa non è. Abbastanza paradossalmente lo spazio destinato all'alternanza è cresciuto sui *media*, nei *social*, dappertutto riportando una serie di critiche degli studenti, forse perché nella seconda metà di ottobre le scuole secondarie superiori per tradizione occupano; quest'anno non hanno occupato ma hanno individuato un nuovo oppositore: l'alternanza e fare le fotocopie. Un tempo si pensava che il peggio fosse andare a lavorare in miniera, ebbene no: è fare le fotocopie! Fare le fotocopie è diventato sinonimo di lavoro servile, in base all'affermazione - abbastanza eccezionale - che se fare l'alternanza è inutile, è inutile farla; se fare l'alternanza è utile allora va pagata.

Sono andata un po' a scavare nelle esperienze straniere, dove c'è una netta distinzione tra l'alternanza che è parte integrante del percorso educativo - e che quindi come tale di per sé non è soggetta a nessuna forma di retribuzione, ma ovviamente neanche di sfruttamento - e altre forme che sono invece finalizzate ad una professionalizzazione, come l'apprendistato, e che quindi possono comportare qualche tipo di retribuzione. Nel chiacchiericcio sull'alternanza ritengo ci sia un pesante limite, che qui ho sentito immediatamente smentito, e mi spiego con un esempio. In auto ho ascoltato una trasmissione di due ore su RTL102.5 in cui si è parlato (anche bene) di alternanza, ma non ho mai sentito la parola "progetto". E invece quello che diversifica l'alternanza da altre forme miste o da altre forme di combinazione tra formazione in aula e formazione in impresa è precisamente il fatto che *l'alternanza è un progetto* e come tale deve seguire le fasi del progetto: la progettazione, l'attuazione, la verifica e la riprogettazione. La progettazione è stata fatta abbastanza, anche se non sempre, la sperimentazione è stata fatta in modo o nell'altro. A volte è un'alternanza fai da te: nel Registro delle imprese di Unioncamere abbiamo inserito Gruppo CLAS, e ci arrivavano telefonate del tipo: sono una mamma, mio figlio deve fare l'alternanza, abbiamo visto che siete vicino a casa, posso mandarvelo? O cose di questo genere.

Sentiremo poi dalla dottoressa Cantini cosa ha fatto Indire in merito, però di fatto io vedo una pesante carenza di valutazione dell'esperienza, sia a livello centrale che a livello decentrato, e soprattutto vedo una carenza nella capacità - anche nei non molti luoghi in cui è stata fatta - di utilizzare i dati della valutazione per modificare il reale. Devo anche dire che ho molto sentito parlare di buone pratiche e di esperienze di eccezione, ottime e che vanno contagiate, ma non ho sentito parlare di quello che non andava, non per sparare contro l'alternanza ma perché "nessuno nasce imparato" e quindi nemmeno l'alternanza nasce perfetta, ma nasce con una serie di limiti che solo se vengono individuati e denunciati possono essere corretti.

L'alternanza dunque non è semplicemente una forma mista di formazione e lavoro ma si diversifica dagli *stage* e dei tirocini in quanto strutturalmente inserita in un percorso formativo, all'interno del programma degli ultimi tre anni di scuola secondaria superiore. Gli interlocutori sono tre: l'impresa, la scuola

e gli utenti. Ogni progetto di alternanza non può essere progettato, realizzato o valutato da un solo interlocutore, perché è per sua stessa natura un progetto relazionale. Non può farlo neanche il Ministero; non si sogna neanche di farlo ma ammesso che lo volesse non lo potrebbe fare perché sarebbe un interlocutore unico. Lo sforzo richiesto alle imprese è altissimo: avere 1,5 milioni di ragazzi in alternanza equivale al fatto che un sistema in cui molte imprese sono piccolissime e non hanno dipendenti, o ne hanno meno di cinque, deve sopportare ogni anno all'incirca 100 mila persone a tempo pieno. Non è il sistema duale, citato impropriamente come esempio di buona alternanza, perché il duale è un particolare tipo di formazione, estremamente profittevole ma che ha come obiettivo quello di una professionalizzazione che inizia dall'epoca della immediata post adolescenza; nel duale ad esempio, contrariamente a quello che accade in Francia o in Danimarca, il contratto viene fatto fra l'impresa e il singolo ragazzo mentre nell'alternanza inevitabilmente è coinvolto l'intero istituto.

L'alternanza quindi è un *metodo*, che non abbiamo inventato oggi. Il dottor Pasquali ricordava la legge n. 53, io ricordo che la prima relazione sull'esperienza di alternanza è comparsa a cura dell'Isfol nel 1980. In particolare un libro del 1987 piuttosto interessante riportava le esperienze di alternanza in Emilia-Romagna che avevano coinvolto un buon numero di studenti. Mi pare interessante farvi notare che gli autori concludono formulando "l'invito a lavorare di utopia per immaginare il futuro dell'alternanza". In un sistema come il nostro, in cui la velocità di attuazione delle riforme è di tipo negativo, trent'anni per arrivare dall'utopia all'obbligo sono un tempo breve, che ha avuto purtroppo una conseguenza negativa: il fatto che non sia stato previsto - di questo sono assolutamente certa - un *feedback* adeguato su quello che succede. Non sono stati formati adeguatamente i tutor o anche in generale gli insegnanti, non sono stati predisposti modelli formativi per i tutor aziendali. Un'impresa che ha tre dipendenti non può avere un tutor aziendale, e sarebbe bello se le associazioni di categoria offrissero questo servizio alle piccole e piccolissime imprese.

Scopo dell'alternanza è quello di contribuire in modo efficace all'orientamento, di favorire la circolazione all'interno del sistema formativo di contenuti della cultura del lavoro normalmente assenti nella scuola, ma è anche quello di collaborare alla formazione generale dei ragazzi. Visto che lo vedo in prima fila lo cito: Claudio Gentili parla da anni dello specifico valore formativo dell'esperienza di lavoro definendo l'esistenza di una cosa che lui chiama "umanesimo tecnologico". Esiste quindi esiste uno specifico valore formativo dell'esperienza di lavoro anche completamente slegata da quello che poi uno farà da grande. Fra le esperienze che posso citare come esempio ce n'è una partita in Francia e in Germania che avevo studiato molti anni fa per proporla alla Confindustria, che però non ha avuto un seguito¹: è quella che si chiama "delle giovani imprese". Non è l'impresa simulata ma è una sorta di collaborazione fra imprenditori o dirigenti e una scuola, in cui i ragazzi realizzano una vera impresa, piccola ma vera, con tutti i passaggi burocratici, per produrre un bene o offrire un servizio. Non è legata al fatto che imparano a fare delle cose che poi faranno meglio da grandi, ma all'idea che - facendo delle cose che apparentemente non c'entrano nulla con la loro professionalizzazione - in realtà si addestrano all'imprenditorialità. Qui si potrebbe aprire un larghissimo

¹ Nel corso del convegno, successivamente al mio intervento, il dottor Francesco Dindo di VISES Milano ha presentato l'esperienza delle minimpresa, da loro realizzata, che ha molti dei caratteri da me indicati.

discorso che non apriamo sul fatto che un insegnante, che è essenzialmente un burocrate, sia la persona più qualificata ad insegnare l'imprenditorialità ai ragazzi.

In chiusura faccio due velocissime riflessioni.

La prima: il prossimo anno, i ragazzi di quinta per la maturità dovranno documentare l'esperienza dell'alternanza. Qualcuno ha previsto come faranno? Qualcuno ha idea di come si possano certificare le competenze? Qualcuno ha detto ai tutor come potranno lavorare per mettere in grado la scuola di dare questo tipo di informazione? A me non risulta, però sarei felice di essere smentita, perché questo è un problema che l'anno venturo si porrà con forza.

La seconda: ricordo che uno dei miei primi libri riguardava l'inserimento degli handicappati nella scuola italiana (io volevo chiamarlo "La rupe Tarpea" ma l'editore Il Mulino non ha voluto). Faccio questa analogia perché la legge 517 del 1977 aboliva le scuole speciali, mettendoci all'avanguardia in Europa, esattamente come con l'alternanza, perché nessun altro sistema ha l'alternanza obbligatoria in tutti gli indirizzi scolastici della scuola secondaria. Nel caso dei disabili, però, hanno buttato via il bambino con l'acqua calda, cioè non c'è stata nessuna valorizzazione delle esperienze pregresse, dato che non tutte le scuole speciali erano lager, e anzi la maggior parte aveva personale estremamente qualificato, le cui competenze sono andate sprecate; qualcuno si è occupato di capire se l'esperienza delle 250 mila persone che hanno fatto l'alternanza prima che diventasse obbligatoria potesse modificare il decreto applicativo sull'alternanza? Magari sì, vorrei essere smentita. Allora il problema è quello di un'attuazione che non si limiti a realizzare delle eccellenze ma produca - qui cito il Ministro Lombardi con un ricordo affettuoso - "un innalzamento della qualità media del sistema". L'alternanza avrà avuto successo non quando avremo bellissime esperienze ma quando le sue conseguenze ricadranno in un miglioramento complessivo dell'intero sistema della scuola secondaria superiore.

Buonasera a tutti. Prima di tutto vi porto i saluti del nostro Presidente, il dottor Giovanni Biondi, che purtroppo non è potuto intervenire. Sono qui per mostrarvi in anteprima alcuni risultati di una ricerca che l'INDIRE sta svolgendo su incarico del Ministero dell'Istruzione e che consiste nel monitoraggio qualitativo dell'alternanza scuola-lavoro: un progetto che ha avuto come obiettivo quello di comprendere in che modo le scuole stanno interpretando l'alternanza alla luce dell'entrata in vigore della legge n. 107 del 2015, che, come noto, ha ampliato notevolmente la platea degli studenti che accedono a questa metodologia didattica a livello nazionale.

Innanzitutto, un rapido cenno sugli aspetti metodologici della ricerca: con questo monitoraggio si è tentato di approfondire alcuni aspetti qualitativi dell'alternanza ritenuti di particolare interesse e connessi con la realizzazione dei percorsi erogati dalle scuole, in una prospettiva di sistema di rilievo nazionale. Il progetto è articolato in più azioni di ricerca, tra cui una rilevazione telematica a campione di cui vi presenterò alcuni primi risultati, con l'invito, per chi voglia approfondire l'argomento, a farlo nelle sedi opportune, consultando il rapporto di monitoraggio che sarà presto pubblicato. I dati che vi presenterò sono attualmente *in progress*, passibili quindi di lievi oscillazioni. La rilevazione è stata svolta su un campione piuttosto vasto, che ha coinvolto circa 1.449 scuole secondarie di secondo grado di tutto il Paese. Il campione è stato sviluppato in modo stratificato sulla base degli archivi MIUR, considerando in particolare due proprietà: le tipologie di percorso scolastico (liceale, tecnico, professionale), fino al terzo livello (ovvero quello dei singoli indirizzi di studio), e l'ambito territoriale. Alle scuole del campione sono stati somministrati alcuni questionari, dedicati principalmente a due tematiche: l'integrazione fra scuola e territorio e le specifiche caratteristiche dei singoli percorsi erogati nell'a.s. 2015/2016, primo anno di attuazione della legge 107, con esclusivo riferimento a quelli rivolti agli studenti delle classi terze. Relativamente ai contenuti, in questa rilevazione, abbiamo considerato la necessità di porre sotto osservazione le diverse fasi di processo che accompagnano la realizzazione dei percorsi di alternanza, tramite domande riguardanti: la fase progettuale, la fase realizzativa e quella conclusiva delle attività. L'indagine ci ha portato ad affrontare tematiche enormi e complesse, che meritano un'analisi ben più approfondita di quella che potrò fare oggi; mi riferisco ad argomenti come quello delle competenze, richiamato più volte in questa giornata, che io potrò trattare qui solo sommariamente. Ma veniamo ai dati, che toccano nell'insieme nodi tematici significativi: illustrerò qui alcuni dei risultati emersi a livello nazionale dalle elaborazioni e dalle analisi dei dati, tuttora in corso, sulla base delle risposte fornite dagli operatori delle scuole rispondenti, scegliendo almeno una domanda per ciascuna fase di processo.

La letteratura di settore concorda nell'individuare la co-progettazione dei percorsi come uno degli elementi fondamentali per garantirne la riuscita delle esperienze di alternanza, quindi abbiamo chiesto alle scuole se avessero o meno co-progettato i percorsi monitorati e ciò è accaduto in oltre il 96% dei casi; c'è poi un 3% circa di percorsi che invece è stato progettato in modo autonomo dalle scuole. Per quanto concerne i soggetti principalmente coinvolti nella co-progettazione, è da segnalare soprattutto la presenza

delle strutture ospitanti (78% circa), ma non solo: sebbene in misura minore, tra i partner coinvolti figurano anche le associazioni di categoria e vari altri soggetti: dagli enti locali alle comunità montane, dalle università alle reti di scuole. È stato poi chiesto di indicare quale sia stato nella percezione dei rispondenti il grado di condivisione con tali soggetti: il risultato appare positivo, visto che complessivamente nel 78% circa dei casi la co-progettazione dei percorsi risulta essere stata "abbastanza" (42%) o "molto" condivisa (36%).

Passiamo ora ad un altro argomento. In questa giornata, si è parlato più volte di formazione: anche questo aspetto è stato osservato nella rilevazione; parlo della formazione dei formatori naturalmente, con particolare riferimento ai tutor scolastici dell'alternanza: un tema cruciale, affrontato anche nella *Strategia per le Competenze dell'OCSE (Italia)*, 2017, dove viene sottolineato che «è importante fornire maggiore formazione e sostegno ai dirigenti e referenti scolastici preposti ai programmi di ASL per meglio interpretare i dati relativi al mercato del lavoro, per aiutarli a comprendere meglio le esigenze del mercato del lavoro locale, stabilire partenariati più efficaci con le imprese, e integrare appieno l'ASL nei curricula scolastici» (Rapporto di sintesi).

Nello specifico, è stata posta la seguente domanda: per la realizzazione di ciascun percorso, la scuola ha realizzato interventi di formazione congiunti fra tutor interno e tutor esterno per l'inserimento degli studenti nei luoghi di lavoro? Il risultato emerso a livello nazionale mostra un quadro variegato e disomogeneo, con evidenti differenze territoriali. Infatti, nella maggioranza dei percorsi monitorati, le scuole hanno risposto che è stato previsto questo tipo di formazione, ma in molti altri casi ciò non è accaduto; i percorsi in cui tale formazione non è stata svolta rappresentano infatti oltre il 42% del totale.

Venendo alla fase di attuazione dei percorsi, trattiamo un altro importantissimo tema: quello dell'orientamento. Il tema dell'orientamento è importante non solo perché è individuato dalla stessa normativa come una delle principali finalità dell'alternanza scuola-lavoro, ma anche perché è un tema al centro di un vivace dibattito culturale, che ne sta ripensando i significati. Nella nostra cultura educativa, per molti anni l'orientamento è stato considerato alla stregua di una semplice prassi informativa; attualmente invece il concetto di orientamento sta acquistando un significato nuovo e assumendo il diverso ruolo di vero e proprio istituto pedagogico. È stato quindi chiesto alle scuole di indicare per ciascun percorso se hanno realizzato azioni per l'orientamento in ingresso degli studenti prima dello svolgimento delle attività formative. Nell'87% dei casi, la risposta è stata positiva: l'orientamento in ingresso risulta essere insomma una pratica ampiamente diffusa nell'alternanza, almeno fra le scuole del campione. Inoltre, alle scuole che hanno risposto di aver fatto orientamento, è stato chiesto di raccontare in appositi campi note che tipo di azioni avessero messo in atto nello specifico. Le risposte sono state fornite in forma di dati non strutturati, pertanto, per una elaborazione più organica, i dati saranno sottoposto al trattamento linguistico con tecniche di *Natural Language Processing (NLP)*, tuttavia, già da una prima lettura, stanno emergendo alcuni risultati interessanti, a cui si può fare accenno. Complessivamente, lo spaccato appare molto vario: in larga parte, sembra ancora radicata tra le scuole l'interpretazione tradizionale del concetto di orientamento, inteso quale mera prassi informativa, attraverso la quale l'insegnante trasmette agli studenti una serie di informazioni, magari tramite la classica lezione frontale, su argomenti come: la sicurezza sui luoghi di lavoro, il settore

economico di riferimento della/e struttura/e ospitante/i coinvolte nel percorso, che accoglieranno poi gli studenti durante lo *stage*. Tuttavia, non mancano a livello nazionale sperimentazioni ed esperienze di alternanza scuola-lavoro centrate sull'adozione di metodi e tecniche di orientamento più innovative. Tra queste, è da menzionare, ad esempio, il *job shadowing*, una modalità in cui lo studente viene posto in affiancamento al tutor esterno e lo accompagna, letteralmente, negli spostamenti compiuti all'interno della struttura ospitante, seguendo così in modo diretto i processi produttivi, gestionali e/o di erogazione del servizio che caratterizzano il mondo del lavoro, con la possibilità di formarsi e sviluppare nuove conoscenze in forme diverse da quelle tipiche del modello trasmissivo del sapere. Sul piano educativo, ciò è interessante, perché implica l'attivazione di processi di apprendimento del tutto diversi. In tal senso, la stessa letteratura scientifica sta dando ampio risalto a questo tema, sottolineando che «l'orientamento è un processo continuo di miglioramento del benessere individuale che si esplica in una maggiore consapevolezza delle proprie scelte, possibilità, decisioni e responsabilità» e quindi «deve avere carattere formativo e deve essere concepito come un percorso di produzione di conoscenza su sé stessi e sul contesto di riferimento [...]». Occorre dunque superare l'idea che l'orientamento consista nel fornire informazioni e proporre agli alunni un accompagnamento attraverso esperienze in grado di stimolare la riflessione su di sé e sul proprio progetto di vita professionale» (Federico Batini, *Il ruolo dell'orientamento nei percorsi di alternanza scuola-lavoro*, in «*Alternanza scuola-lavoro: storia, progettazione, orientamento, competenze*», *I Quaderni della Ricerca*, n. 30, anno 2016). Il richiamo al valore dell'orientamento quale fattore di promozione dell'alternanza scuola-lavoro è presente anche nella citata *Strategia per le competenze dell'OCSE*.

Veniamo ora a un tema complesso e spinoso come quello delle competenze, che rappresenta il fulcro del dibattito scolastico in corso e che, senza alcuna presunzione di esaustività, potrà essere qui solamente accennato. Considerato il rilievo che questo tema riveste nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro, dove assorbe la massima complessità, venendo ad accogliere le diverse distanze del mondo della scuola e del mondo del lavoro, affrontarlo nell'ambito della rilevazione è stato indispensabile. Nello specifico, alle scuole del campione è stato chiesto quali fossero le tipologie di competenze di cui si è principalmente favorito lo sviluppo nei percorsi di alternanza monitorati, distinguendo tra i diversi contesti di apprendimento: in aula, sui luoghi di lavoro e in impresa formativa simulata. Per rilevare tale dato, è stata utilizzata una classificazione ispirata al modello ISFOL, poiché semplice e molto diffusa tra le scuole, articolata in competenze di base, tecnico-professionali e trasversali. Nel complesso, dai risultati emerge che nelle attività svolte in aula risulta essere stata preponderante l'attenzione rivolta allo sviluppo delle competenze trasversali: ciò è accaduto in particolare nei percorsi di tipo liceale e nei cosiddetti percorsi misti, quelli cioè che raggruppano studenti provenienti da classi e/o indirizzi di studio diversi; mentre nei percorsi tecnici e professionali si è prestata maggiore attenzione allo sviluppo delle competenze tecnico-professionali. Sui luoghi di lavoro, dove gli studenti hanno svolto lo *stage*, l'asse si sposta sulle competenze tecnico-professionali, in particolare per l'istruzione tecnico-professionale, dove questa tipologia di competenze ha assorbito rispettivamente il 74% e il 60% circa. Infine, nei percorsi di alternanza svolti nella modalità dell'impresa formativa simulata, l'attenzione risulta dedicata prevalentemente allo sviluppo delle competenze

trasversali, le cosiddette *soft skill*, in tutte le tipologie di percorso (liceale, tecnico e professionale). Per l'approfondimento di questo tema, si raccomanda comunque di consultare i risultati di dettaglio della ricerca, che saranno resi noti nel citato rapporto di monitoraggio.

Venendo alla fase conclusiva dei percorsi, abbiamo chiesto alle scuole di indicare se al termine delle attività sono state rilasciate certificazioni delle competenze acquisite dagli studenti già a partire dal primo anno. Nella maggioranza dei casi, ciò non è accaduto: infatti, nel 70% dei percorsi non è stata rilasciata alcuna certificazione finale. Considerando che la presente rilevazione si è rivolta in modo esclusivo ai percorsi per gli studenti delle classi terze, questo dato può essere letto in chiave positiva: non va dimenticato, infatti, che alla luce della legge 107/2015, i percorsi di alternanza hanno assunto una configurazione triennale, per cui le certificazioni saranno presumibilmente più diffuse nelle classi successive. A tal proposito, può essere utile evidenziare che la maggioranza dei percorsi monitorati risulta essere il frutto di una progettazione triennale, in tutto circa l'83% del totale. È, inoltre, opportuno ricordare che i processi di maturazione delle competenze non sono immediati, ma necessitano di adeguati tempi di apprendimento.

Abbiamo poi domandato alle scuole se, al termine dei percorsi, sono state somministrate indagini di gradimento e, nella maggior parte dei casi, circa il 72% del totale, ciò risulta essere accaduto: in particolare, i soggetti più coinvolti sono stati gli studenti (circa il 98%) e le strutture ospitanti (circa il 40%), in qualche caso le indagini di gradimento sono state somministrate anche alle famiglie (circa il 12%). È comunque da segnalare l'esistenza di un certo numero di percorsi, circa il 27% del totale, in cui non risulta essere stata svolta nessuna indagine di gradimento.

Per concludere, un accenno agli elementi innovativi dell'alternanza: agli operatori delle scuole che hanno aderito alla rilevazione, tra cui molti insegnanti, è stato chiesto di indicare se, a loro avviso, i percorsi documentati e descritti nell'ambito del presente monitoraggio presentassero o meno degli elementi innovativi: nell'87% dei casi, la risposta è stata positiva.

Come sovente avviene in questo Paese, anche di questo progetto se ne è parlato per anni e poi all'improvviso c'è stata un'accelerazione, che ha motivazioni certamente nobili ma eccessiva che poi denuncia tutti i suoi limiti sotto il profilo dell'attuazione. Credo comunque che quello dell'alternanza sia un tema assolutamente centrale e rilevante, che dobbiamo cercare di far funzionare nel modo migliore possibile, senza dimenticare che siamo nell'ambito di una vera e propria rivoluzione che cambierà radicalmente il nostro modo di fare, il nostro modo di vivere e le nostre abitudini. Cambieranno anche i sistemi imprenditoriali e organizzativi, come già sta avvenendo.

Naturalmente ci stiamo preoccupando di coloro che oggi svolgono il lavoro manageriale in azienda e di chi ha perso il posto di lavoro e deve ricollocarsi riorientando il proprio profilo, aumentando le sue competenze e aggiornandole in funzione delle linee di sviluppo che vedremo con il processo complessivo della *digital transformation*. Sarebbe però veramente da strabici non preoccuparsi della formazione delle nuove generazioni. Se pensiamo di approcciare questo tipo di iniziativa guardando indietro penso che sbagliamo mira. Dovremmo capire cosa succederà da qui in avanti, perché già oggi si dice che probabilmente fra dieci-quindici anni i lavori saranno molto diversi da quelli attuali, molti saranno completamente rivoluzionati se non addirittura verranno a mancare. Non possiamo avere la sfera magica, però dobbiamo cercare di guardare in avanti avendo coscienza di quello che è successo in altri Paesi che sono più avanti di noi e che possono aiutarci a delineare una traiettoria non necessariamente identica ma da contestualizzare con le peculiarità del nostro sistema.

Non bisogna dimenticare che il 97 per cento delle nostre imprese sono piccole per non dire micro. Mi chiedo se fra quindici-venti anni questo sarà il nostro modello produttivo; non lo credo, sono convinto di questo. Dobbiamo allora cercare di sviluppare e incrementare quel tessuto oggi costituito da circa tremila aziende leader sul territorio. Questo dovrebbe essere il progetto-Paese per i prossimi dieci-quindici anni, tenendo conto della direzione del processo di trasformazione economico-produttivo del nostro Paese su cui dovremo costruire adeguati percorsi formativi per i nostri giovani e su quali saranno i settori che potranno mantenere un alto livello di qualità che questo Paese continua a dimostrare. Se leggiamo la stampa sembra che vada tutto male ma non è così: abbiamo delle eccellenze, siamo il secondo Paese in Europa dal punto di vista industriale manifatturiero, abbiamo le nostre buone qualità. Invece ci paragonano spesso alla Grecia che non vale nemmeno il Pil della provincia di Varese o di Vicenza.

Un rischio c'è. Quello di avere un Paese a due velocità. Le aziende più strutturate, infatti, stanno usufruendo delle importanti agevolazioni che il Governo ha messo nella scorsa Legge di bilancio e che sta reiterando nella prossima. Ci sono poi due problemi di carattere generale che mi portano a fare qualche riflessione anche sul mondo dell'alternanza. Corriamo anche il rischio di avere un pezzo importante del nostro tessuto produttivo che, se non ingrana una marcia nuova, perderà terreno in termini di competitività e abbiamo il problema della disomogeneità delle aree geografiche, con regioni ad alta intensità di

innovazione e altre ancora ferme. Ma il tema centrale - lo abbiamo detto prima che partisse il progetto del Governo noto come Piano Calenda - rimane comunque quello delle competenze. Non possiamo aspettare che ci siano tremila nuovi manager che insegnino i nuovi modelli organizzativi per le imprese, perché in realtà in questo Paese ci sono già imprese 4.0 e quindi manager 4.0. Abbiamo delle ottime professionalità che stiamo utilizzando al nostro interno perché a nostra volta stiamo formando - e lo stiamo facendo a nostre spese - trecento manager, in parte occupati e in parte disoccupati, che a macchia d'olio saranno i contaminatori delle altre figure manageriali.

Perché la scuola è fondamentale? Perché l'alternanza scuola-lavoro è essenziale? Perché se diciamo che è al 35 per cento il tasso di giovani disoccupati in Italia – includendo anche gli studenti - mentre in Germania il dato corrispondente è il 7 per cento, la differenza la fa l'alternanza scuola-lavoro. Questi sono numeri, non valutazioni. Penso quindi che dobbiamo essere molto decisi e lavorare tutti insieme verso lo stesso obiettivo. Noi possiamo fare la nostra parte, e la stiamo già facendo. Possiamo mettere a disposizione il patrimonio di competenze disponibili e una grande voglia di partecipazione. Abbiamo registrato nel nostro territorio tante iniziative nate anche prima di quando è partita l'obbligatorietà dell'alternanza scuola-lavoro, che stiamo raccogliendo e che vanno dall'orientamento, all'impresa simulata, alla mini impresa. C'è tanta voglia di mettersi a disposizione e dare una mano al nostro Paese e ai nostri giovani. Come Federmanager abbiamo sottoscritto un protocollo con il Miur con la finalità di svolgere un ruolo integrativo, perché il ruolo del tutor aziendale è assolutamente fondamentale per la buona riuscita del progetto. Peraltro io le fotocopie me le faccio da solo anche se sono il direttore generale, quindi non c'è niente di offensivo; certamente non si possono fare solo fotocopie, ci deve essere un progetto e noi dobbiamo aiutare a realizzare un progetto serio. Concludendo, ritengo che il tema della co-progettazione sia centrale per rendere efficace un progetto di alternanza scuola-lavoro.

Vi porto il saluto di Romano Ambrogi, Presidente di Aldai-Federmanager Milano, e di tutti i soci milanesi e vi ringrazio per l'invito a questo evento. A Milano già da qualche anno abbiamo costituito un gruppo di lavoro che si occupa di scuole e di giovani con particolare attenzione agli istituti di formazione professionale; per questo motivo non è stato difficile per noi rispondere all'appello di Assolombarda che già nel 2015 aveva messo a punto un progetto di alternanza scuola-lavoro e cercava tutor aziendali che aiutassero a somministrare questo progetto alle scuole. Da quella data siamo entrati nel mondo dell'alternanza scuola-lavoro e oggi svolgiamo il ruolo di tutor aziendali in tre progetti diversi, che vi illustrerò brevemente.

ABC Digital - gli studenti insegnano il web agli over 60 - è un progetto di Assolombarda di alfabetizzazione digitale per i non nativi digitali. Gruppi di cinque o sei studenti insegnano l'uso del tablet a non nativi digitali attraverso un ciclo di sei lezioni della durata di due ore e mezzo ciascuna, da come si accende il tablet nella prima lezione a come si organizza un viaggio in internet nella sesta lezione. Il tutor aziendale ha due funzioni: svolge una funzione di training all'inizio del progetto e poi segue gli studenti durante le lezioni, mai intervenendo durante la lezione ma semmai alla fine della lezione per dare degli indirizzi. Il progetto aumenta la digitalizzazione dei cittadini non digitali - questo è già un risultato - inoltre tende a sviluppare le competenze trasversali degli studenti. Se ne è già parlato, ma per esempio dal punto di vista della comunicazione parlare di Facebook con un proprio pari è molto diverso dallo spiegare l'uso e il contenuto di Facebook ad una persona diversa da te sia in termini generazionali che di livello culturale. È necessario quindi uno sforzo degli studenti per mettersi in comunicazione con l'altro. Organizzare il lavoro in gruppo è poi un'altra cosa che gli studenti non sono così abituati a fare; organizzare e gestire il tempo è un altro aspetto su cui gli studenti ricevono un beneficio dall'esperienza. Il tutor aziendale alla fine del corso compila una scheda di valutazione delle competenze trasversali che gli studenti hanno mostrato durante il progetto e la consegna al tutor scolastico che si occupa della gestione del progetto.

Si tratta di un progetto che raccomandiamo per le classi terze delle scuole superiori, mentre per le classi quarte lavoriamo su un progetto più impegnativo che si chiama "Impresa in azione", in collaborazione con Junior Achievement, associazione no profit internazionale che si occupa di educazione imprenditoriale. Aiutiamo gli studenti a sviluppare le loro competenze imprenditoriali attraverso la realizzazione di una mini impresa reale, non simulata, che usa denaro reale. Gli studenti collocano delle azioni per un valore massimo di 1.000 euro e nel corso dell'anno scolastico svolgono tutte le attività tipiche di un'impresa reale. Nella fase iniziale del progetto, nella versione Green Jobs su cui siamo particolarmente impegnati e che è finanziata da Fondazione Cariplo, viene data agli studenti una sessione di informazione sui temi della sostenibilità in modo da farli orientare su prodotti attinenti al larghissimo campo della sostenibilità. Gli studenti poi discutono e identificano l'idea, la verificano confrontandosi con il mercato, preparano un business plan, organizzano l'impresa distribuendo i ruoli e creando un organigramma aziendale, collocano le azioni, generalmente a

collegi, parenti ed amici e poi escono in contatto con il mondo esterno per selezionare il fornitore di parti del prodotto o del servizio. Commercializzano il prodotto, fanno marketing, vendono e alla fine partecipano ad un concorso che si svolge a livello regionale in cui si confrontano con i collegi di altre mini imprese; presentano in pubblico la loro idea e affrontano l'esame di una giuria. Il progetto è abbastanza impegnativo, sia per il tutor aziendale che per quello scolastico. Il tutor aziendale deve stimolare questo percorso, coprire le conoscenze mancanti da dare agli studenti anche con l'aiuto di collegi esterni, senza però mai sostituirsi agli studenti. Deve lasciarli sbagliare, perché l'errore che a scuola è considerato spesso una colpa in realtà nella vita deve essere considerato come un'esperienza da cui imparare per cambiare strada e proseguire su un percorso diverso. Quindi oltre alla creatività, perché all'inizio del progetto c'è una parte creativa, si sviluppano le capacità di lavorare in gruppo e di leadership, con ruoli che gli studenti distribuiscono tra di loro anche in funzione delle diverse qualità dei componenti della classe. La importanza poi della programmazione e valutazione del tempo, la negoziazione, la capacità di affrontare gli imprevisti con un approccio problem solving. Questo progetto richiede tra le 80 e le 100 ore di alternanza scuola-lavoro, e si presta bene alla presentazione alla maturità nell'anno successivo, perché i documenti - dal business plan al rapporto finale, che in certi casi può anche continuare in forma di proiezione a tre anni di quello che potrebbe essere lo sviluppo dell'azienda - possono essere presentati come tesina alla maturità.

Il terzo e ultimo progetto, in collaborazione con la Fondazione Sodalitas, si chiama "Giovani&Impresa" ed è un percorso di formazione che ha lo scopo di dare agli studenti competenze idonee alle aspettative del mondo del lavoro. Si tratta di un corso breve di 20-25 ore su quattro o cinque giornate che proponiamo agli studenti del quinto anno, in cui si parte dai temi della motivazione, della comunicazione assertiva, delle relazioni impersonali, della negoziazione, per andare poi a parlare del contratto di lavoro, del lavoro indipendente, della responsabilità sociale dell'impresa e per finire con la parte forse più importante: come si prepara un curriculum vitae e come ci si presenta ad un colloquio di lavoro, con simulazioni reali del colloquio di lavoro.

Per concludere, da quest'anno siamo in grado di offrire alla scuola tre progetti diversi di Alternanza, uno per ogni classe, e siamo presenti in 48 scuole di Milano e anche nelle province limitrofe con più di 1800 alunni e circa 120 mila ore di alternanza scuola-lavoro seguite dai nostri tutor. Siamo circa cinquanta ma devo aggiungere l'opera dei collegi Federmanager di Parma, rappresentati qui da Renato Faccin che saluto. Loro sono una decina, seguono 12 scuole con il progetto "Impresa in Azione" e fanno più di 30 corsi di "Giovani&Impresa". Consideriamo questa un'esperienza molto stimolante e che risponde al nostro desiderio di restituzione sociale.

Per lavorare bene come tutor in una esperienza di Alternanza Scuola Lavoro ci sono alcune regole importanti da seguire. Innanzitutto il dialogo con la scuola: l'impresa ha i suoi modi, le sue esigenze, i suoi riti ma anche la scuola ha i suoi modi, le sue esigenze e i suoi riti. Bisogna incontrarsi con buon anticipo con gli insegnanti, entrare in sintonia, allinearsi sugli obiettivi e preparare insieme il progetto. Bisogna evitare l'improvvisazione: sul mercato dei progetti di alternanza scuola-lavoro si trova di tutto, ma noi abbiamo scelto progetti provati e in cui la fase della formazione dei tutor è impegnativa ed estesa. Nel lavoro con gli

studenti poi bisogna costringerli ad abbandonare l'area di autoreferenzialità della scuola, e farli uscire dalla loro comfort zone. Può essere questa un'uscita fisica o anche solo culturale ma bisogna riuscire a farli entrare in un'area di disagio che è necessaria per stimolare la loro proattività. Lo sviluppo delle competenze trasversali aumenta la loro autostima, dà loro capacità di orientamento, li aiuta a comprendere il loro percorso verso il lavoro e ci auguriamo li possa mettere in grado di gestire al meglio il loro futuro.

Buonasera a tutti e grazie per essere intervenuti. Sono la coordinatrice della Vises, organizzazione da sempre attenta ai giovani e alle donne. Lo ha fatto inizialmente all'estero e da qualche anno lo sta facendo anche in Italia, grazie alla possibilità di poter contare sulle competenze dei manager rappresentati dalla Federmanager di cui ci pregiamo di essere la onlus di riferimento. Per fare questo, in termini di sviluppo, abbiamo sempre pensato che la formazione fosse lo strumento più efficace per condividere la conoscenza e le competenze. Come accennava prima il Direttore generale di Federmanager siamo relativamente giovani su questo tema e ovviamente non abbiamo l'expertise che può avere una Junior Achievement che opera a livello mondiale, dove questa cultura è sviluppata da tempo. Anche noi, nel nostro piccolo, già nel 2014-2015, quindi prima che ci fosse l'obbligatorietà dell'alternanza, sollecitati anche dai nostri colleghi che riscontravano la mancanza nei neo inseriti di competenze, ed in particolare di quelle trasversali – identificate da Europa 2020 come le 8 key competences – ci siamo impegnati a dare un contributo allo sviluppo di questo spirito di imprenditorialità, di imprenditività - rubo il termine alla professoressa Ribolzi – per il quale in Italia c'è ancora molta resistenza culturale nell'ambito della scuola. Quindi abbiamo sviluppato anche noi un nostro modesto percorso di alternanza.

Siamo partiti dal concetto secondo cui scuola e lavoro hanno queste caratteristiche che li connotano: la persona come asset comune; l'obiettivo comune di creare valore per tutti gli stakeholders (quindi per il personale della scuola, i lavoratori e gli azionisti, le realtà territoriali sociali ed economiche, ecc); lo strumento comune, quello dello sviluppo delle competenze. L'alternanza è per noi una metodologia didattica: i ragazzi rimangono degli studenti, inseriti in un percorso in formativo.

Abbiamo identificato come strumento, coerente al nostro approccio, la mini impresa, definita in Italia "impresa formativa strumentale". L'abbiamo scelta perché molto stimolante, coinvolgente e concreta; non viene simulato nulla ma si agisce in modo concreto e si ha la possibilità di mettere in atto le competenze legate all'intraprendenza e alla crescita personale. È una modalità per progettare il proprio futuro, con la scuola e dentro la scuola. Abbiamo chiamato il nostro percorso "Un'impresa che fa scuola". Si tratta di un percorso abbastanza "tradizionale" di sviluppo di una startup, che parte dalla ideazione con tutta la fase di condivisione, di forte co-progettazione con la scuola ma anche con i ragazzi che dovranno intraprendere insieme a noi il percorso. Dallo sviluppo dell'idea si passa al business plan fino a mettere in atto il prodotto o il servizio. C'è poi una fase di valutazione, e auto-valutazione, anch'essa molto importante.

Nel 2016 abbiamo avviato due iniziative pilota, conclusesi nel mese di febbraio 2017 e che hanno coinvolto due istituti, una cinquantina di studenti, tutto il corpo docente del consiglio di classe e i dirigenti scolastici. Ci hanno supportato in questo percorso i manager della nostra Federazione, che come nelle altre realtà già presentate, fanno da mentori di questi ragazzi e seguono ogni mini impresa. Su sollecitazione dei ragazzi abbiamo, inoltre, attivato di volta in volta una rete di esperti: se devi fare il piano di marketing ti

facciamo parlare con l'esperto di marketing; se vuoi capire se per il tuo servizio potrebbe essere utile realizzare una app ti facciamo parlare con l'esperto di telecomunicazioni e di creazione di app. In una delle due iniziative, ad esempio, i ragazzi sono arrivati da soli alla conclusione che per quel servizio la app non fosse così fondamentale. L'attività è durata dodici mesi, coinvolgendo due anni scolastici e sviluppando complessivamente circa 140 ore/partecipante. Abbiamo messo a punto anche una piattaforma contenente tutto il materiale con una logica di open source, quindi scaricabile da tutti, perché auspichiamo che possa essere utilizzato e replicabile in altre realtà. Abbiamo inoltre avuto l'opportunità di mettere a punto delle linee guida.

Siamo riusciti a fare tutto questo grazie anche all'apporto delle competenze di alcune figure poco identificabili in Italia perché abbastanza nuove. Possiamo definirli "educatori della imprenditorialità", "coaching della imprenditorialità", che hanno maturato esperienze all'estero, una in particolare anche come consulente del Governo canadese, realtà abbastanza avanzata in ambito di metodologie e strumenti educativi.

Faccio un breve cenno alle piccole imprese, perché mi sembra doveroso. Abbiamo volutamente sperimentato l'iniziativa in un istituto tecnico, dove si dice che sia un po' più facile perché gli studenti sono più vocati, ma anche in un liceo linguistico. L'Istituto Pertini di via Lentini a Roma - di cui abbiamo il piacere di avere qui presente il dirigente scolastico - ha realizzato un'offerta di servizi alla persona e alla famiglia nel proprio territorio. Servizi abbastanza "datati" - baby sitting, dog sitting, sostegno agli anziani - ma con elementi di innovazione o comunque di distinguo rispetto a quanto viene già offerto sul territorio. Abbiamo lasciato ai ragazzi libertà assoluta nell'ideare i loro prodotti, chiedendo però che vi fosse un forte legame con il territorio in modo da rispondere ai bisogni dello stesso. Abbiamo anche detto loro che avrebbero avuto una piccola dotazione finanziaria ma che avrebbero dovuto realizzare quanto progettavano con le loro forze o acquistandolo sul mercato. Hanno deciso di realizzarlo con le loro forze e questo ha comportato se vogliamo delle limitazioni realizzative rispetto all'idea iniziale. Però - come sottolineato anche inizialmente - l'impresa è strumentale e non è l'obiettivo per questi ragazzi. I ragazzi del liceo linguistico di Tivoli hanno pensato di valorizzare i beni culturali del loro territorio. Tivoli è molto conosciuta per le Ville, ma io stessa non sapevo che ha un centro storico medievale meraviglioso. I ragazzi quindi hanno prima studiato le potenzialità della loro città e poi hanno focalizzato la loro attenzione su un servizio di guida turistica per i più piccoli. Hanno sviluppato per loro giochi e percorsi ad hoc, e visto che studiavano le lingue, hanno messo a frutto le loro conoscenze, realizzando e erogando il servizio anche in inglese, francese e spagnolo.

Analizzando i risultati ottenuti dal lato dei tre attori che abbiamo visto agire insieme - studenti, insegnanti e mentori - per quanto riguarda gli studenti queste sono le loro testimonianze in termini di consapevolezza e orientamento: "Siamo riusciti meglio a comprendere quello che ci aspetta in un futuro lavorativo", "Abbiamo maturato l'importanza di essere realizzati professionalmente", "Abbiamo avuto la libertà di esprimere le nostre idee e di essere i veri protagonisti". Gli studenti hanno avuto inoltre una crescita personale, da loro stessi testimoniata: "Finalmente qualcuno ci ascolta!" quindi sono riusciti a responsabilizzarsi, acquisendo elementi utili per il proprio futuro anche come persone. Inoltre hanno avuto la

possibilità di essere coinvolgenti, inclusivi, perché c'era chi non sapeva fare una cosa ma sapeva fare altro, quindi sono riusciti anche a creare uno spirito di squadra. Inoltre hanno sviluppato quelle che comunemente sono definite soft skills trasversali: la capacità di essere autonomi, di comunicare, di gestire il tempo. Per quanto riguarda gli insegnanti – e questo forse un po' ci distingue rispetto ad altri percorsi di alternanza – durante il percorso insieme vi sono stati dei momenti dedicati più specificatamente a loro, in cui abbiamo messo a disposizione strumenti e metodi comunemente usati nel mondo del lavoro o comunque in altri ambiti formativi, che adattati, personalizzati per la didattica loro hanno utilizzato anche durante i tradizionali insegnamenti. In più hanno potuto apprezzare e valorizzare le competenze dei ragazzi, che visti in un contesto didattico più strutturato non avevano mai avuto modo di verificare. Anche i mentori ci hanno detto di aver ricevuto dei benefici da questa esperienza, potendo condividere le proprie conoscenze e riuscendo a relazionarsi e a dialogare con le nuove generazioni.

Chiudo con questa frase: "È uno scambio, è questo il processo di apprendimento e non è certo convenzionale" perché, come già detto anche dai relatori che mi hanno preceduto, si tratta di uno scambio fra tutti gli attori. La scuola non deve perdere la sua cultura italiana di grande scuola, ma deve anche contaminarsi e avvicinarsi alle nuove esperienze e competenze, perché se i ragazzi acquisiscono anche metodo e competenze di tipo trasversale sapranno affrontare meglio le sfide che il futuro metterà loro davanti.

Come è stato accennato, anche "Il Ritmo Giusto" è un progetto che ha in sé una parte di alternanza, nel senso che quest'anno insieme all'Associazione Nazionale Presidi abbiamo realizzato una modalità diversa, il "Contest", e questi ragazzi hanno dovuto creare all'interno delle loro scuole progetti di sensibilizzazione all'attenzione all'altro. "Il Ritmo Giusto" è un'iniziativa che VISES sta portando avanti da anni, dotando le scuole di Defibrillatore semiautomatico e formando gli studenti insieme al personale della scuola al suo utilizzo. I ragazzi di Termoli, insieme ai loro colleghi di Imola - che purtroppo non sono potuti essere qui con noi - sono stati i vincitori. Hanno realizzato un bellissimo video e vi invito a fare loro un applauso.

La sfida dell'alternanza scuola-lavoro ha nel nostro paese una valenza straordinaria. Anche nel passato ci sono stati tentativi ed esperienze in questa direzione. Ricordo per esempio il lavoro di Carlo Callieri, che tanto si è speso e ha avuto un ruolo importante in Confindustria sull'avvicinamento della scuola al mondo del lavoro e dell'impresa.

Nella nostra discussione di oggi pomeriggio abbiamo tre invitati di pietra: uno è il nostro Paese e il suo bisogno di crescita, ma anche la sua cultura, perché sul tema dell'alternanza l'Italia ha avuto una pratica nella società industriale del passato ma non la ha più come allora nella società post o neo-industriale. È un Paese incerto, il nostro, che non sa qual è il proprio futuro. Abbiamo bisogno di una crescita economica, di un miglioramento della nostra economia; tuttavia non si realizza molta formazione e c'è addirittura un record negativo nella formazione degli adulti: non raggiungiamo nemmeno il 10%. Non abbiamo una sufficiente soglia e massa critica di formazione per gli adulti e, nella stessa cultura più generale, non consideriamo la formazione come la leva del cambiamento e del successo, che spesso si ottiene con altri mezzi. Quello a cui ci rivolgiamo è un Paese reale, in cui la parola "alternanza" forse racconta qualcosa nel campo della politica ma non certamente nel campo economico-formativo e sociale.

Il secondo invitato sono le competenze. Una delle guerre che dobbiamo vincere è quella delle competenze: abbiamo bisogno di una rivoluzione delle competenze, perché solo quattro italiani su dieci hanno qualche dimestichezza col web. Le competenze sono una trasformazione nella transizione dalla società industriale alla nuova società, quella che abbiamo davanti per i prossimi vent'anni. Dobbiamo trasformare tutto il sistema formativo, senza innamorarci esclusivamente del digitale, perché il digitale è un mezzo e non è un fine. Si parla tanto di digitale, ma non si capisce spesso come si usano quegli strumenti, quali contenuti si mettono nel digitale.

L'altro invitato di pietra è l'occupabilità. Nel nostro Paese l'occupabilità appartiene ancora a alla preistoria; il lavoro si trova ancora con il passaparola e l'accompagnamento al lavoro, quando lo si perde o quando ancora non si riesce ad averlo, non c'è. Che immagine hanno i ragazzi dell'impresa? Certamente dalle proteste delle scorse settimane sono emersi alcuni episodi e dei dati negativi, ma non è vero che tutte le imprese si dedicano agli abusi. Sono molte infatti le imprese che lavorano seriamente sulle esperienze di alternanza, ma c'è da chiedersi se emergono dal punto di vista dell'opinione pubblica, se si fanno conoscere a sufficienza. E' necessario un lavoro di comunicazione più efficace. Sappiamo che il nostro è un Paese che ha il 97% di piccole e piccolissime imprese; abbiamo una platea di poco più di 3 mila aziende sopra i 250 dipendenti, tutte le altre - 4,5 milioni di imprese - sono sotto questo livello. Fanno l'alternanza? E quale alternanza?

Riguardo poi al ruolo dei manager, tra le scuole e le imprese è sempre più necessario un lavoro di intermediazione, che i manager, i quadri, le alte professionalità possono svolgere. Giorgio Ambrogioni ricordava anche il ruolo dei *media*: senza un lavoro di accompagnamento, anche da parte dei *media*, credo

che questo progetto culturale e didattico rischia di rimanere una parola.

Siamo così arrivati alla tavola rotonda, che credo possa avere il compito di cominciare a definire i processi di alternanza, le esperienze più o meno sparse, ponendo come baricentro la domanda su che cosa sia la buona alternanza. Non riaprirei la discussione su tutto quello che è stato fatto di buono e sulle critiche, che anche qui sono state ricordate, ma chiederei di impostare la discussione sugli elementi costitutivi della cosiddetta buona alternanza, perché abbiamo notato che in alcune esperienze non si è trattato di buona alternanza ma di altro, forse neppure di alternanza. "Buona" alternanza, in che senso? Buona per chi? C'è quindi un territorio ancora da esplorare, alla luce di questi interrogativi. Per questo abbiamo chiamato esperti aziendali, di formazione e di scuola.

I temi sono davvero molti. In questo caso ci si rende conto che c'è bisogno di una cabina di regia che tecnicamente entri nel cuore della questione, c'è bisogno di un Manifesto per la buona alternanza. Infine, ci vuole rispetto: la scuola deve rispettare l'impresa ma l'impresa deve rispettare la scuola; questo è un punto non ancora assolutamente conquistato. Tutto quello che favorisce questo tipo di dialogo e di incontro è quindi fondamentale. Poi vengono le risorse, la politica, l'alternanza scuola-lavoro per lo sviluppo del Paese, senza fare confusione. Emblematico è il tema degli ITS: vengono osannati come una variante del sistema duale nei territori, ma poi si scopre che al loro fianco vi sono le lauree professionalizzanti, nate due anni fa nelle università, con percorsi anche molto brevi. Bisogna fare chiarezza, non si può andare allo sbando. C'è in circolazione una sorta di armata Brancaleone anche dentro le università, le quali hanno bisogno di essere coinvolte più coraggiosamente nella grande sfida dell'alternanza.

Buonasera a tutti. Cercherò di essere breve ma devo un saluto particolare a Rita Santarelli che si è ricordata di me, anche perché con altri amici presenti in sala - Luisa Ribolzi, Claudio Gentili, Pietro Fiorentino, Costanza Patti, Maria Grazia Nardiello - abbiamo iniziato qualche anno fa un percorso sull'alternanza scuola-lavoro con grandissimo entusiasmo. Luisa Ribolzi ha fatto già una precisazione sulle prime iniziative sull'alternanza scuola-lavoro; mi piace aggiungere che fu un progetto voluto fortemente da Confindustria. Le prime spiegazioni ce le diede il professor Berlinguer, all'epoca Ministro della Pubblica istruzione. Il progetto, cassato dai suoi, venne poi raccolto dall'Onorevole Aprea con il Ministro Moratti e portato avanti. Eravamo nel 2002; la prima constatazione che ho fatto è che siamo arrivati al 2015 perdendo tredici anni in discussioni assolutamente teoriche e strumentalizzate.

Giovedì e venerdì come Confindustria nazionale abbiamo avuto il settimo incontro con la Confindustria tedesca. Italia e Germania sono i primi due paesi manifatturieri d'Europa; loro sono i primi, ma ancora per poco, e hanno un costo dell'energia del 30 per cento inferiore al nostro. Nel primo intervento di questi due giorni ai massimi livelli i colleghi tedeschi ci hanno chiesto come procede l'alternanza scuola-lavoro in Italia. Io ho partecipato a tutti gli incontri con la BDI tedesca: si comincia a parlare non di sindacato o di Europa ma di educazione e di alternanza scuola-lavoro, quest'anno proprio nel giorno in cui - fatalità - la stampa italiana si è divertita a sparare contro l'alternanza scuola-lavoro. Ritengo questa una cosa di una gravità, di una miopia, di un'ignoranza, di un voler male ai giovani incredibile e che non ha definizione. Come ha detto giustamente Cardoni, se il Governo ha reso obbligatoria l'alternanza scuola-lavoro forse in maniera "violenta" è stato a causa della disoccupazione giovanile, perché abbiamo tanti giovani che non trovano lavoro. Condivido ma lo trovo ancora un approccio non completo: abbiamo scelto di fare alternanza scuola-lavoro perché siamo il secondo Paese manifatturiero di Europa.

Stiamo facendo uno studio sul tessile e abbigliamento - qui mi metto il cappello di Vicepresidente del Sistema Moda Italia con delega per l'Education - così come stanno facendo Federchimica, Federmeccanica e Federalimentare da cui è emerso che solo con i pensionamenti nei prossimi cinque anni andranno via 50 mila persone, che costituiscono la struttura portante del tessile moda italiano. Luisa Ribolzi in chiusura del suo intervento ha detto che deve essere fatto un discorso per innalzare la qualità della formazione del sistema scolastico, io direi: del sistema-Paese! L'alternanza non è una cosa voluta dagli imprenditori. Attenzione! Se le madri italiane non considerassero di serie B le figure di tecnici, chimici, periti tessili avremmo più occupati e meno laureati in scienza della comunicazione. Io ho fatto alternanza scuola-lavoro sul prototipismo e il modellismo con una grande gioia degli alunni, che hanno imparato cosa sono i consumi per ogni giacca e ogni pantalone. C'è una scienza precisa sul consumo del tessuto, non occorrono solo gli stilisti o chi disegna.

Il mio intervento l'ho già cestinato, come al solito! Dico solo che l'alternanza scuola-lavoro è un investimento per il sistema-Paese, non è un costo, e anche il mondo delle imprese è attento ad abbassare il tasso di disoccupazione giovanile. Come è già stato sottolineato più volte, a differenza dell'industria tedesca

noi abbiamo aziende con dimensioni molto più piccole. Ha ragione ancora una volta Cardoni con il suo intervento molto concreto e vicino alla realtà: è logico che fra dieci o quindici anni il tessuto industriale italiano deve cambiare, perché purtroppo il piccolo non è più bello. Le sfide internazionali ci obbligano ad aumentare le dimensioni delle aziende e quindi ad avere qualcuno che possa dedicarsi un po' di più all'alternanza. Però anche qui restiamo con i piedi per terra: quando è nata la sperimentazione dell'alternanza scuola-lavoro, dal 2002 al 2007, andavamo benissimo su tutti i mercati, le aziende facevano utili; dal 2008, quando i settori hanno perso 700 mila posti di lavoro e fatturato all'estero, diventa molto più difficile dedicare anche quelle poche risorse umane ad insegnare ai ragazzi.

In conclusione, sull'alternanza scuola-lavoro chiedo a Rita - alla quale dico che non è vero che stiamo tornando indietro, ma sono processi che hanno bisogno di molto tempo - di far uscire domani un comunicato a nove colonne su tutti i giornali, soprattutto su Il Fatto Quotidiano, per spiegare che l'alternanza scuola-lavoro non vuol dire fare i servi della gleba.

Buonasera a tutti. Ringrazio Rita Santarelli per l'affetto, la stima, il ricordare le nostre antiche abitudini di fare cose assieme. Apprezzo molto questo invito che mi consente di essere in un ambiente in cui ritrovo moltissimi amici, da Stefano Cuzzilla a Giorgio Ambrogioni, a Gargano, Dossi, Gentili, Patti, Ribolzi. È una grande opportunità di fare il punto insieme - come è opportuno fare nei gruppi di lavoro quando si lavora anche su tavoli diversi.

Anche io cestino il mio intervento, che lascio poi agli atti qualora dovesse interessare, e faccio due o tre riflessioni libere su quello che ho sentito, peraltro forse parlando poco di alternanza perché se ne è parlato tantissimo e in modo molto appropriato. Sottoscrivo l'intervento di chi mi ha preceduto; mi sono sembrati molto interessanti e concreti anche i due interventi della dottoressa Cantini e della dottoressa Terzi. Sono due prospettive attraverso le quali guardare dentro quello che si sta facendo.

Sull'alternanza abbiamo da subito buttato il cuore oltre l'ostacolo, immaginando che non potesse essere ipotizzata nemmeno per sbaglio come un sistema duale impresa-persona ma che dovesse essere un sistema che teneva dentro l'istituto oltre all'impresa e che comunque ciò non sarebbe bastato, perché noi come università dovevamo farci carico di un ruolo in più, di accoglienza dei ragazzi che stanno per arrivare al momento della scelta. Per noi allora orientamento ha significato inserire un terzo soggetto nell'organizzazione del progetto di alternanza. Peraltro si potrebbe cambiare l'espressione in "occasione scuola-lavoro". L'Università all'interno ha svolto un ruolo molto interessante: siamo partiti subito con 350 ragazzi e con più di 15 istituti e siamo arrivati nel giro di pochissimo a coinvolgere qualche migliaio di studenti con molte centinaia di istituti e con imprese che hanno organizzato il loro progetto di alternanza all'interno delle nostre strutture, fra le quali è compreso il nostro acceleratore di impresa Luiss EnLabs dentro la Stazione Termini. C'erano quindi l'impresa, l'istituto, l'università e anche il luogo in cui i ragazzi fanno una propria impresa e accolgono quelli più giovani per fare impresa.

Questa cosa ha avuto un successo così importante che vi abbiamo aggiunto un'operazione che parte la settimana prossima - il 10 novembre ci sarà la conferenza stampa di presentazione - con la prima sede Luiss al Nord. A Milano in via d'Azeglio nascerà Milano Luiss Hub, nel quale il cuore pulsante dell'attività sarà l'alternanza scuola-lavoro. Andremo a Milano a portare la nostra esperienza di coinvolgimento di studenti per il percorso di alternanza. Tutto questo in una chiave precisa: bisogna certamente anticipare la scelta perché - è stato detto ma lo voglio ribadire con molta forza - il cuore di tutto è l'orientamento. Abbiamo sbagliato in modo grave a fare alcune cose in questo Paese, ma una in particolare costituisce un delitto: esserci convinti tutti che il pezzo di carta non serve a niente. Che fai, ti laurei? Ti prendi il pezzo di carta? Ma a cosa ti serve? Ci siamo scoperti a vivere in un Paese in cui nella fascia di età 25-34 anni abbiamo il 22 per cento di laureati, con le imprese che hanno bisogno di gente specializzata e formata. Non importa esattamente che scelgano quello che oggi riteniamo serva loro per trovare un lavoro; non c'è niente di più sbagliato che guardare le statistiche per vedere oggi cosa tira di più, perché fra cinque o sei anni i lavori saranno inventati e ci sarà un

mercato del lavoro che oggi non conosciamo. Per prepararci a quel mercato c'è una sola *chance*: dire ai nostri ragazzi che devono pensare alla loro scelta con molto anticipo, quando sono al terzo o al quarto anno.

Ho letto poco fa una mail che mi ha molto divertito: parte il progetto Luiss di orientamento agli studenti delle scuole elementari. Tra qualche giorno metteremo *on air* un sito web in cui chiederemo ai bambini di partecipare ad un gioco venendo nelle nostre aule a fare dei percorsi di preorientamento. Non ci interessa che scelgano la Luiss. La Luiss ha delle *summer schools* in cui in estate facciamo fare percorsi di medicina, ingegneria, informatica, e non abbiamo corsi di laurea in medicina. Lo facciamo perché è molto importante che chi si prepara al momento della scelta lo faccia con cognizione di causa, che scelga ciò che gli piace fare e non ciò che crede gli possa servire per trovare lavoro. Solo così sarà pronto per lavorare.

In conclusione: alternanza sì, con forza, in modo convintissimo, perché la buona alternanza è il credere nell'alternanza e il fare l'alternanza è dare opportunità al maggior numero di ragazzi possibile di entrare in un'azienda e di respirare il contesto di una organizzazione del lavoro. Respirarla, fosse anche davanti ad una macchina fotocopiatrice o del caffè.

Anche io avevo preparato un intervento, che lascio agli atti. (le slides sono scaricabili da https://www.researchgate.net/profile/Luciano_Monti/contributions).

Inizio riprendendo le parole del dottor Bastianello con riferimento al contributo dell'Alternanza scuola lavoro al sistema-Paese e quelle del dottor Lo Storto riguardo all'importanza dell'orientamento per definire le future carriere dei nostri giovani. Voglio testimoniare un'esperienza in cui questi due elementi, sistematicità e orientamento si sono confrontati sul campo: si tratta di un nuovo percorso di alternanza a contatto con l'immenso patrimonio storico, artistico, culturale del nostro Paese (vedi protocollo MIUR http://www.istruzione.it/allegati/2016/protocollo6392_16.pdf)

Una iniziativa annunciata assieme al Sottosegretario del MIUR Toccafondi e al presidente dell'ADSI (Associazione dimore storiche italiane) Della Gherardesca l'anno scorso a Palazzo Vecchio a Firenze e i cui primi risultati sono stati presentati al successivo appuntamento a Verona di JOB&Orienta.

Non è tanto importante quanti ragazzi si siano cimentati in questi esercizi ma le immense prospettive che questo tipo di esperienza può dare. In Italia vi sono circa 30 mila dimore, castelli e palazzi di proprietà privata (vedi <http://www.fondazionebrunovisentini.eu/il-potenziale-del-patrimonio-immobiliare-storico-privato/>). Pochissimi di questi svolgono attività di impresa, pochissimi sono fruibili, ma in potenza tutti sono oggetto di un'attività di impresa, dove il datore non è il proprietario dell'immobile ma è spesso un'associazione che si propone di valorizzarlo in una impresa culturale.

Questi primi risultati sono stati esaminati dai miei studenti magistrali coinvolti nel laboratorio europeo Cantieri d'Europa della Luiss. Cosa è emerso? Innanzitutto - questa è una cosa che ha richiamato anche il dottor Cardoni prima - è emerso l'enorme numero di "lavori del futuro" (*unknown jobs*) che si possono immaginare in questo ambito, superando il tradizionale paradigma datore di lavoro-lavoratore. Mi riferisco nello specifico al *crowd working*: attività sul web per promuovere magari una dimora che è di terzi; più in generale alla *Gig Economy*. I ragazzi si sono confrontati con queste dinamiche e hanno fatto esperienza a riguardo nelle scuole coinvolte. Abbiamo poi i "lavori dimenticati" *forgotten jobs*, cioè i lavori che si stanno perdendo, perché dietro la tutela di questo patrimonio ci sono gli artigiani e in generale tutte quelle professioni che grazie anche all'alternanza possono essere riscoperte. Non dimentichiamoci - ce lo ha ricordato recentemente in un convegno alla Luiss il Presidente dell'INAPP - che la robotica non metterà in difficoltà i lavori manuali rispetto a quelli cognitivi ma spingerà fuori mercato i lavori ripetitivi, siano essi manuali e cognitivi. Quindi c'è molta creatività anche nella manualità, se riusciamo a scoprirla.

Il tema dell'alternanza scuola-lavoro nel settore culturale costituisce inoltre il banco di prova della capacità relazionale delle scuole. Gli istituti sul territorio possono e devono fare attività di scouting del patrimonio culturale diffuso, non solo in termini geografici ma anche come attori, perché difficilmente in un intervento di questo tipo c'è solo il pubblico o solo il privato: coesistono amministrazioni pubbliche, enti pubblici e enti privati l'associazionismo, l'ente teatrale, il museo, l'amministrazione nazionale che magari ha

posto il vincolo sulla dimora storica.

Investire in questa filiera non darà dei risultati nel breve ma sicuramente promuoverà nei nostri ragazzi la consapevolezza di un valore importante - quello identitario. Esperienze dove la componente prevalentemente emersa è stata l'attività di *storytelling*, in cui i ragazzi si sono identificati con un palazzo o un monumento della loro città. In un momento in cui abbiamo la Catalogna da una parte e movimenti che scuotono anche il nostro Paese dall'altra, riscoprirsi italiani con la nostra storia, le nostre tradizioni e i nostri dialetti può essere importante.

Grazie per l'invito a questa riflessione pubblica sull'alternanza scuola-lavoro. Una "Impresa che fa scuola", tema proposto da VISES, non è solo un modo diverso di fare alternanza, perché rinvia a una questione centrale per il Sistema-Italia: riscoprire e valorizzare il territorio e i suoi bacini culturali.

L'alternanza non rende la scuola subalterna all'impresa, come sentiamo affermare troppo spesso da chi non aiuta gli studenti a riflettere sul fatto che il periodo di maggiore splendore del nostro Paese è stato il Rinascimento, quando i giovani apprendevano nelle botteghe artigiane di grandi Maestri che hanno segnato, per sempre, la cultura universale.

Il nostro Paese può rinascere se aiuta le nuove generazioni a reinterpretare, nell'esperienza di oggi, il modo di fare cultura e di educare in quel tempo. Progetti innovativi e una buona stampa possono aiutare a conseguire questo obiettivo, dando uno spessore diacronico all'alternanza scuola-lavoro. Una buona alternanza è un modo per diffondere e far crescere la cultura del lavoro, ancora distante da molte aule scolastiche e universitarie. C'è bisogno di una consapevolezza nuova sull'importanza sociale ed economica della cultura del lavoro per lo sviluppo del Paese. Riscoprire la cultura del lavoro nell'istruzione non è facile; comporta uno sforzo gigantesco nel superare la storica dicotomia tra otium e negotium.

Nel secondo dopoguerra, l'alternanza caratterizzava i percorsi di studio degli studenti degli istituti tecnici e professionali, che hanno contribuito allo sviluppo e alla ricostruzione del nostro Paese. L'alternanza funzionava bene prima del 1974, ovvero prima che i decreti delegati sull'istruzione rendessero autoreferenziale la scuola rispetto al mondo del lavoro. Fino al 1974, nei consigli di amministrazione della maggior parte delle scuole secondarie superiori, costituita dagli istituti tecnici e professionali, erano presenti i manager dell'industria, dei servizi e i rappresentanti delle professioni tecniche. Le scuole progettavano e realizzavano i percorsi formativi con la loro attiva collaborazione, accrescendo il ruolo sociale e il protagonismo dei presidi e dei docenti sul territorio. Nel 2003, il decreto legislativo n. 77 ha introdotto, nel sistema educativo di istruzione e formazione, l'alternanza per tutti gli studenti, compresi quelli dei licei. Potremmo affermare che il legislatore ha buttato il cuore oltre l'ostacolo, rappresentato soprattutto da ordinamenti scolastici molto rigidi, caratterizzati da discipline, spesso arroccate sulle proprie epistemologie, dove spesso l'apprendimento è subalterno all'insegnamento teorico. I docenti vengono reclutati sulla base della padronanza della disciplina e non della loro competenza didattica misurata sull'apprendimento degli studenti: un ostacolo enorme alla diffusione dell'alternanza. Per superarlo, la disciplina deve essere, invece, lo strumento per l'insegnamento che aiuta la studentessa e lo studente a contestualizzarsi nella realtà, nel proprio vissuto di persona che apprende per crescere lungo tutto il corso della sua vita. Per fare buona alternanza, bisogna aiutare i docenti e i dirigenti scolastici con interventi di sistema e misure di accompagnamento pluriennali, a partire dalle modalità di reclutamento per valutarne la padronanza delle competenze e degli strumenti necessari all'apprendimento degli studenti a partire dai contesti reali.

Vorrei richiamarne, infine, il ruolo che i percorsi in alternanza possono avere per rendere gli studenti

consapevoli del valore del territorio, per attivarli nel riscoprire il genius loci e la nostra cultura che caratterizzano il made in Italy, per riavvicinarli al modo di apprendere nel Rinascimento con gli strumenti del XXI secolo, con cui hanno molta confidenza essendo millennials.

Credo che Vises abbia fatto un lavoro eccezionale nelle sue "Linee guida per un'impresa che fa scuola", dimostrando di essere consapevole del valore della cultura del lavoro nell'istruzione, degli ostacoli da superare e delle opportunità da cogliere. Ha individuato, infatti, un format pedagogico nella mini impresa formativa, non simulata ma strumentale, per "leggere" il territorio e farlo vivere con l'esercizio del pensiero creativo; ha indicato metodi, tecniche, strumenti anche per stimolare il pensiero creativo degli studenti, come ad esempio, lo "Scamper" che li aiuta a smontare e rimontare un prodotto o un servizio per fare qualcosa di nuovo, di più semplice, di più fruibile, di migliore per le persone e per la società o la "Carousel review", che li aiuta ad apprendere attraverso il brainstorming, la riflessione, la discussione e la comunicazione.

In classe, gli studenti non apprendono, in genere, con le strategie didattiche, le tecniche e gli strumenti che Vises indica; per lo più, sono ancora destinatari di lezioni frontali da parte di un docente dopo l'altro. Bisogna cambiare, quindi, non solo i modelli di organizzazione didattica ma anche le modalità con cui i docenti erogano il tempo scuola e con cui gli studenti lo fruiscono. Il "Mentoring" di manager esperti può aiutare i docenti, gravati da compiti sempre più impegnativi e faticosi, a fare scuola in modi più "leggeri" e coinvolgenti con un approccio culturale e didattico diverso da quello, in genere, praticato. L'innovazione culturale nasce sempre dal confronto e dalla relazionalità.

Buonasera a tutti, sono il dirigente scolastico di una delle due scuole che ha sperimentato la mini impresa strumentale dal vivo. La abbiamo concepita e costruita insieme, anche in lunghi pomeriggi di incontri con i ragazzi, i quali stranamente sono stati catturati da questa proposta. Dico "stranamente" in quanto è difficilissimo trattenere i ragazzi a scuola il pomeriggio perché pieni di impegni, soprattutto di tipo sportivo. Il progetto, essendo articolato su due anni, è stato fatto con cambio dei docenti, ma nonostante non ci sia stata la continuità didattica di alcuni docenti è andato avanti lo stesso perché il motore sono stati proprio i ragazzi. Lo hanno voluto fortemente, hanno capito che era per loro, quindi se ne sarebbero avvantaggiati loro *in primis* e hanno imparato ad autovalutarsi, perché una delle principali competenze che i ragazzi hanno acquisito in questa esperienza è la capacità di mettersi in gioco e di autovalutarsi. Hanno fatto ciò insieme ai docenti, la cui formazione è un punto fondamentale del tema che affrontiamo questa sera.

Tranquillizzerei poi la dottoressa Ribolzi: la piattaforma Miur esiste, stiamo caricando ogni singola ora insieme ai docenti che fanno alternanza, quindi per la quinta saremo pronti. Abbiamo comunque dei problemi, perché non tutte le imprese certificano le ore. I ragazzi hanno trovato una sponda non solo nel diverso modo di apprendere ma perché hanno imparato facendo, il gioco sta tutto qui. Perché non si fa sempre? Perché non abbiamo sempre docenti formati in questo modo. Giorni fa facevo questa riflessione a proposito di una circolare del Miur sui dottorati di ricerca all'estero: in Spagna per diventare docente anche di terza fascia, cioè per entrare in una graduatoria, bisogna superare un piccolo esame; da noi il primo che passa per la strada può fare il docente di terza fascia, anche con i disabili. I problemi delle scuole sono tantissimi, noi li affrontiamo quotidianamente, ma i veri problemi sono l'orientamento e la formazione dei docenti. Si tratta di due nodi centrali. Possiamo avere le migliori leggi, ma credo che sulla legge 107 - che condivido pienamente - non sia stata fatta una valutazione di impatto. Non si è previsto quale impatto avrebbe avuto questa legge sulla realtà scolastica esistente. Allora le opzioni sono due: o non ci interessa o non la conosciamo e se non la conosciamo non possiamo fare delle leggi perché le bruciamo.

Sono stupita da tutto quello che leggo sui giornali, anche perché ho insegnato venticinque anni in un istituto tecnico e sto da dieci anni in un istituto tecnico che poi è diventato anche tecnico-professionale, che non viene più gettonato. Mi spiace sia andato via Gentili ma ho condiviso con lui questo tipo di riflessione: i professionali sono considerati scuole di serie Z. Io ho invitato La Sapienza di Roma nella persona del Vicerettore Botta per l'indirizzo chimico ed è caduto dalle nuvole. Mi ha detto: voi fate queste cose? Esiste ancora questo tipo di scuole? Peraltro i ragazzi del chimico sono motivatissimi perché chi sceglie un indirizzo di quel tipo è molto motivato, però poi si sentono dire che serve almeno la laurea breve e che devono comunque proseguire. Non tutti vogliono e possono proseguire gli studi universitari, che tra l'altro non sono neanche poco esosi al giorno d'oggi. Io sono nell'estrema periferia sud-est di Roma, in una zona ad alta devianza sociale perché insistiamo sul territorio di Tor Bella Monaca. Ci sono intelligenze creative che vanno solo stimulate, bisogna avere una buona scuola e dei bravi docenti, quelli non bravi dovremmo poterli

mandare a casa. So di dire una cosa pesante ma dovremmo almeno metterli in un'altra postazione perché fanno il male degli studenti, non li motivano e non innovano. In Italia abbiamo un'età media dei docenti elevatissima; nella mia scuola siamo addirittura sopra la media: 55 anni.

Vi garantisco che l'esperienza di una persona che vuole mettersi in gioco può fare molto. Il progetto di Vises è riuscito perché nel consiglio di classe - casualmente e anche motivatamente l'anno dopo, quando ho visto che il progetto aveva preso piede - ho inserito insegnanti motivati. I più giovani vanno poi sostenuti nella ricerca di un metodo di lavoro, perché tutti pensano di poter fare l'insegnante ma non è così: è una professione complessa, che attiene al piano relazionale, al piano pedagogico, sicuramente al piano disciplinare ma senza una buona relazione non passa nulla, neanche l'alternanza. Se il docente è in grado di motivare i propri studenti il ragazzo fa l'alternanza. Certo, è necessario che funzioni la scuola tutta, quindi stiamo parlando di un sistema.

Aggiungo due parole sull'orientamento nelle scuole medie, altro punto tragico di tutta la vicenda scuola. Io sono nell'ambito 4 di Roma, dove ci sono ventuno istituti comprensivi e tre istituti superiori. È il Municipio più grande di Roma, una zona ad alta immigrazione oltre che ad alta devianza e molto popolata: ci sono molti giovani, è il Municipio più giovane di Roma. Almeno fino a due anni fa questi erano i dati che il Municipio stesso mi aveva fornito. Investire su questi giovani sarebbe quindi più che opportuno, ma in realtà dialogare con le imprese è difficilissimo, dialogare poi per i ragazzi disabili è impossibile. I ragazzi disabili sono considerati soprammobili che non si sa dove mettere; addirittura un collega giorni fa mi ha detto: se proprio non sai dove mandarli io ho la biblioteca di scuola, possiamo collocarli lì per fargli fare l'alternanza. Per carità, il lavoro di bibliotecario è un lavoro egregio però non sempre accettano i ragazzi, perché ci vuole il tutor, ci vuole la persona che sta lì, ci vogliono una serie di cose a contorno. La formazione dei docenti delle scuole medie è una formazione prettamente liceale. L'insegnante di scuola media al 90 per cento ha fatto il liceo, conosce il liceo, non conosce il tecnico e il professionale. Come fa ad orientare gli studenti?

Proponiamo l'alternanza per i professori! Vi dico che ci sono docenti che vengono dal privato e che riconosco a naso. Si sono riconvertiti nell'insegnamento ma si riconoscono subito: da come si presentano e dalla disponibilità che hanno a fare esperienze nuove, perché hanno avuto un rapporto con il privato. Forse stasera mi inimicherò qualcuno ma è quello che penso dopo dieci anni di dirigenza e venticinque di insegnamento.

Credo che dobbiamo fare delle scelte più coraggiose. L'orientamento nella scuola media non è a sistema. L'anno scorso ho fatto un'indagine nel mio ambito, ho chiesto a tutti i miei colleghi dove si erano iscritti i loro alunni: c'è una polverizzazione estrema, alcuni vanno fuori, vanno al centro perché si sono stancati di essere in periferia pur avendo una buona scuola magari vicino casa e non sanno assolutamente cosa vogliono fare, cioè non sono educati alla scelta. Né loro né le famiglie. Alma Diploma, che come sapete è in collegamento con la Facoltà di statistica dell'Università di Bologna e che ci dà i dati sui ragazzi delle quinte, ha messo in piedi un piccolo progetto che si chiama Alma Medie ma i genitori lo disertano o quasi. Noi vorremmo convincere i genitori a fare una scelta consapevole, perché poi le scuole medie come si difendono? Il preside dice: noi glielo diciamo, poi sono i genitori che scelgono; noi abbiamo scritto "indirizzo

tecnico” ma poi il ragazzo va al liceo. Risultato: 60 mila profili professionali mancanti e liceali frustrati. Ho esperienze personali di figli di amici che arrivano in quinto liceo, hanno una preparazione generalista di tutto rispetto e non sanno cosa vogliono fare. Il biennio della scuola è un biennio di orientamento, lo dice la riforma, l'hanno pensata così sia il Ministro Berlinguer che poi la Gelmini e la Moratti; tutti quelli che si sono alternati come ministri hanno previsto un biennio orientativo. La valenza orientativa del biennio e delle sue discipline è misconosciuta ai più. Quindi o si cambia registro o siamo destinati al fallimento, perché un ragazzo che entra oggi nella scuola a quattordici anni e uscirà tra cinque o sei anni troverà un altro mondo, se ha fatto delle scelte sbagliate le pagherà in prima persona ma noi ne siamo responsabili.

Poche battute per concludere le riflessioni sviluppate fin qui nella tavola rotonda e per individuare ancora di più e ancora meglio le difficoltà che hanno dovuto affrontare le scuole nell'ambito dell'avvio delle iniziative di alternanza scuola-lavoro. Sembrerà fuori tema ma fatemi fare una considerazione di carattere generalissimo: secondo me almeno in Italia l'Illuminismo non è mai morto. Nel nostro Paese si coltiva sempre l'illusione che la norma di per sé cambi il mondo. La norma non cambia assolutamente nulla; si tratta di un concetto che bisognerebbe venisse recepito non solo dal legislatore ma soprattutto dal corpo sociale, dai cittadini. Come è stato già detto da Maria Grazia Nardiello, manca sempre l'accompagnamento all'innovazione. È già stato ricordato prima: siamo di fronte ad un allargamento dell'alternanza a tutte le tipologie di scuole secondarie di secondo grado, di un intervento fortemente innovativo, ma è mancata la gradualità, una formazione preventiva e quindi l'esplosione quantitativa può essere assordante ma non può essere di per sé orientante, indicativa, non può dare suggerimenti su come affrontare il cambiamento. Anche da parte di chi crede alla cosa, non parlo solo dei soggetti ostili che pure ci sono. Parliamo - almeno in questo contesto - solo delle persone che ci credono.

Dirò una cosa elementare ma è importante dirlo: una difficoltà che si riscontra è quella di individuare l'azienda, il luogo di lavoro all'interno del quale poter davvero impiantare questo tipo di progetto del tutto nuovo per la stragrande maggioranza delle scuole, sicuramente per tutta la licealità ma in parte anche per certa istruzione tecnica e professionale che era sicuramente più avanti rispetto ai licei nell'ambito di questo tipo di sperimentazione. Non può quindi far sorprendere se ci sono state qui e là esperienze che hanno lasciato l'amaro in bocca e che sono state fortemente strumentalizzate da coloro che erano a priori contrastivi e contrari. Non possiamo dimenticarci che c'è una parte di docenti, che potremmo definire più tradizionalisti dal punto di vista culturale e didattico, che continua ad avere una forma di idiosincrasia nei confronti di questa introduzione fortemente innovativa e di cambiamento della scuola. L'ostilità nei confronti delle competenze, per esempio, indirettamente si riflette nell'ambito della buona alternanza. Quello che meraviglia di più, mi sia consentito dirlo, è però l'aggressività e l'ostilità degli studenti. Il fatto che si sia passati in pochi decenni dagli slogan "Studenti e operai uniti nella lotta" degli Anni '70 a "Siamo studenti e non siamo operai", cioè al capovolgimento completo della situazione, è una cosa che ci deve far pensare e che deve anche far mettere in discussione il tipo di cultura o l'assenza di cultura del lavoro che probabilmente è prevalente nel mondo dell'istruzione. Cosa fare per affrontare tutte queste criticità e queste difficoltà? Sinteticamente tre o quattro cose: la buona riuscita dell'alternanza scuola-lavoro è un impegno che non può essere solitario, cioè la scuola non può essere lasciata sola ad affrontare questo cambiamento rivoluzionario. C'è quindi la necessità di un concorso di più soggetti, di più esperienze e competenze.

Altro aspetto che è già stato affrontato e che ribadisco è la necessità di fare una formazione preventiva. Cosa succede invece sempre, in questo contesto come in tutti gli altri nell'ambito della scuola? Cambia la norma, si dà per scontato che la norma sia interiorizzata per contiguità fisica e non si crede

assolutamente necessario che ci sia l'urgenza, l'immediatezza di un piano nazionale di formazione dei docenti e di tutto il personale, come si chiamava un tempo, per poterla gestire al meglio.

Dal punto di vista valoriale occorre introdurre il concetto del lavoro come autorealizzazione anziché come condanna ma anche - per limitarci all'ambito delle istituzioni scolastiche e del mondo aziendale - far cadere le barriere dell'ignoranza reciproca, con le quali non è assolutamente possibile arrivare ad una relazione positiva. E quindi, da questo punto di vista, bisogna far sì che il mondo della scuola conosca il mondo dell'azienda e sappia orientarsi autonomamente e automaticamente nella scelta del o dei partner. In conclusione, possiamo e dobbiamo scandalizzarci dello scandalismo di certa stampa? No allo scandalismo, ma dobbiamo essere pronti a recepire dalla denuncia aspetti correttivi migliorativi per l'approfondimento e il miglioramento continuo dell'innovazione di cui stiamo parlando.

Grazie dell'invito. Ho seguito almeno in parte i vostri lavori, che hanno dato moltissimi spunti interessanti. Vorrei fare un breve discorso in generale, inserendo l'argomento alternanza scuola-lavoro in un discorso più ampio.

Come Governo credo che si debba tirare le somme e dire perché l'alternanza è importante e cosa può dare al Paese, non solo all'impresa e alla scuola. Se facciamo un discorso di questo tipo dobbiamo partire dai giovani in generale e dobbiamo rivendicare il fatto che questa Legge di stabilità, pur con tutte le grandi difficoltà finanziarie che abbiamo, ha scelto di concentrarsi sui giovani. Già questo di per sé stesso è un fatto relevantissimo e non sarebbe neanche del tutto scontato se si pensa alla demografia italiana e agli orientamenti di voto dei giovani. Vuol dire pensare al Paese. Ci concentriamo sui giovani perché il tasso di occupazione giovanile - quello che ha sofferto di più nella crisi - è sceso del 10 per cento mentre i più anziani fortunatamente sono più occupati di prima per cui il saldo occupazionale netto è molto positivo ma i giovani ne hanno sofferto molto di più. Lo facciamo perché tutte le volte che l'Istat fa un rapporto sulla distribuzione dei redditi si vede che l'Italia è tuttora un Paese molto centrato sui nonni, neppure sui padri, sono cioè i nonni che aiutano le generazioni più giovani. Quindi ancora una volta, anche nella distribuzione dei redditi, i giovani sono più penalizzati. Poi lo facciamo perché ci sembra chiaro che senza i giovani, senza la speranza per il futuro, un Paese non va molto lontano.

In questa Legge di stabilità c'è un'iniziativa molto importante sul lavoro per i giovani: il taglio del costo del lavoro per chi assume giovani. Non sto a perdermi nei dettagli che non credo siano importanti oggi, ma c'è l'intenzione di concentrare un taglio del costo del lavoro che sarebbe doveroso per tutti. Purtroppo se si vuole troppo poi si finisce per non fare nulla e se si fa un taglio piccolo per le assunzioni di tutte le età nessuno se ne accorge; invece un taglio più importante sui giovani è una cosa di cui sperabilmente tutti si accorgono, *in primis* i giovani.

Questo intervento avviene in un quadro più vario. Non lo facciamo in isolamento, ma lo facciamo per esempio accompagnato da quella norma che prevede l'assunzione di 1500 ricercatori dell'Università e da quell'altra norma che dispone un rifinanziamento di Garanzia Giovani nella programmazione 2014-2020 per i servizi di orientamento e di garanzia dei giovani. C'è poi un investimento in generale sulle politiche attive e quindi sul duale e sugli ITS.

Se vogliamo fare qualcosa per il Paese dobbiamo dimenticarci della separazione scuola-lavoro o università-lavoro e mettere insieme questi due mondi, come abbiamo cercato di fare con l'alternanza. Tuttavia dobbiamo fare di più. In Germania per alternanza scuola-lavoro intendono un'altra cosa, questo dobbiamo saperlo. Se sono il primo paese industriale d'Europa è dovuto al fatto che hanno costruito un percorso; noi - come diceva Nardiello - nel passato avevamo un sistema in cui si co-progettava ma ad un certo punto lo abbiamo dimenticato. Adesso lo abbiamo ripreso per la coda, invece i tedeschi hanno continuato per trent'anni costruendo un esempio per tutta Europa e anche per i Paesi anglosassoni, per gli

americani e gli inglesi che vorrebbero imitarlo.

I modelli, come è noto, non si trasportano da un Paese all'altro. Noi abbiamo costruito già con fatica questo modello dell'alternanza, però è chiaro che dobbiamo procedere verso qualcosa di più e di meglio. E qui abbiamo visto anche molti esempi positivi. Possiamo sempre celebrare i buoni esempi nella scuola e nell'impresa ma se vogliamo parlare al Paese dobbiamo farlo con un progetto complessivo. Abbiamo reso l'alternanza obbligatoria anche perché abbiamo il 15-16 per cento di abbandono scolastico, un dato spaventoso e da non dimenticare. Inoltre l'alternanza costituisce uno strumento per l'orientamento. Credo che vadano prese ad esempio alcune esperienze di alternanza molto importanti: mentre prima dell'alternanza molti ragazzi si iscrivevano ad un'università dopo l'alternanza se ne iscrivevano meno ma meglio. Dove l'orientamento scolastico non arriva l'alternanza magari arriva con un'esperienza più pratica.

Non è giusto caratterizzare l'alternanza per alcune esperienze negative, come hanno fatto lo sciopero di poche settimane fa e alcuni giornali. Abbiamo 1,5 milioni di ragazzi che andranno in alternanza ed è ovvio che ci sono e ci saranno sempre esperienze negative. Come si fa a descrivere l'alternanza con quelle esperienze negative quando parliamo di numeri così grandi?

Cosa altro abbiamo fatto di buono? Per esempio abbiamo creato il tutor dell'alternanza, con un protocollo firmato dall'Anpal e dal Miur per dare un aiuto alle scuole con un tutor professionista che parla con i professori e indirizza il progetto dell'alternanza. Abbiamo pensato all'alternanza di filiera per aiutare le aziende più piccole. Inoltre, da quando abbiamo fatto l'alternanza, la Comunità Europea ci ha tolto quel pezzo (negativo) dalle raccomandazioni sulla scuola. Adesso il giudizio è migliorato. Questo vuol dire forse poco agli occhi di molti ma agli occhi di tanti altri è importante.

Cosa facciamo ancora in questa Legge di stabilità? Nella parte che prevede l'incentivazione dell'assunzione dei giovani c'è una previsione fondamentale che incentiva l'assunzione dei giovani con un taglio dei costi dei contributi del 50 per cento per i primi tre anni; questo taglio diventa il 100 per cento se si assume il ragazzo preso in alternanza, in apprendistato duale, in apprendistato di terzo livello, in *stage* curriculare. È questo il modello del sistema-Paese che vorremo incentivare, in cui si premiano i comportamenti virtuosi di chi cerca lavoro.

Nel progetto degli ITS di cui si parlava prima abbiamo visto che all'università si iscrive il 50 per cento dei giovani e mi sembra di ricordare che 38 mila ragazzi abbandonano l'università dopo il primo anno. Capite che non possiamo permetterci come Paese di avere una così bassa entrata nell'università, un abbandono così alto e poche vie di recupero di questi ragazzi. Una di quelle vie è l'ITS, che notoriamente non dà una laurea come l'università ma dà un diploma molto ricercato nel mondo del lavoro, tanto è vero che tutti quelli che frequentano gli ITS trovano subito un posto di lavoro. È una formazione duale molto più vicina a quella tedesca alla quale sono iscritti poche migliaia di ragazzi. Noi che siamo il secondo Paese industriale d'Europa non possiamo viaggiare con 1.000 diplomati degli ITS e con il 50 per cento dei ragazzi che vanno all'università di cui diverse migliaia abbandonano perché non riescono.

Quindi il modello che vogliamo incentivare è: l'università fa l'università, la scuola fa la scuola, l'impresa fa l'impresa ma chi prende i ragazzi in alternanza, chi li prende in *stage* curriculare, chi li prende in

apprendistato duale o di terzo livello e dopo che hanno conseguito il titolo di studio entro sei mesi li assume ha una decontribuzione completa al 100 per cento per tre anni. Tutto ciò vuol dire incentivare un comportamento virtuoso, che forse prende il problema dalla fine e non dall'inizio, cioè siamo già arrivati ad assumere i giovani e non abbiamo ancora rafforzato il percorso, però è comunque un modo di intervenire - come con la previsione dell'alternanza obbligatoria - altrimenti in Italia si fa sempre troppo poco. Pensiamo sia meglio così: la facciamo, diciamo che quello è un modello che ci interessa molto, che è troppo debole e che va rafforzato, prevediamo una decontribuzione al 100 per cento mentre gli altri hanno il 50 per cento e speriamo con questo che si avvii un percorso più virtuoso.

Due parole su cosa che si può migliorare. Ho visto gli ultimi dati sull'alternanza: 900 mila ragazzi, di cui 131 mila in azienda. Non sono tanti, potrebbero essere di più ma sono molto cresciuti. Quello che non va bene, come al solito purtroppo per tante ragioni, è la differenza territoriale tra Nord e Sud. È una differenza incredibile, non solo per le aziende ma anche per gli enti pubblici. Va poi ancora non troppo bene la co-progettazione scuola e imprese: bisognerebbe rafforzarla e migliorarla perché quelli sono gli esempi che portiamo in giro. Ci sono anche dei privati che fanno questo lavoro e che però trovano delle ostilità, ci sono le resistenze dei professori che tutti quelli che fanno scuola conoscono bene e che sono difficili da superare, ci sono le resistenze delle imprese.

Tutto questo si può migliorare. Speriamo che si proceda rapidamente in un consolidamento dell'alternanza attraverso la diffusione delle buone pratiche di cui avete anche discusso oggi. Si potrebbe poi pensare - questa è una mia opinione - ad una alternanza diversa per le varie scuole, per alcune magari più impegnativa: un'alternanza rafforzata, un apprendistato di primo livello, il famoso duale che non abbiamo. Il nostro apprendistato non è quello tedesco, è un contratto di inserimento che non ha niente a che vedere con il duale tedesco. Domani ci sarà la decontribuzione per le assunzioni dei giovani, quindi non ci sarà una competizione con l'apprendistato di secondo livello, quello professionalizzante, ma un affiancamento. Però ci sarà sempre più bisogno dell'apprendistato duale, che mette insieme la scuola e il lavoro, per i ragazzi che dopo la scuola vanno a lavorare o per le università più tecniche. Questo mondo, quello duale, è quello che a noi manca. Il nostro apprendistato è un contratto di inserimento, non mette insieme scuola, università e lavoro. Pensiamo invece che quella sia la strada per migliorare il sistema-Paese, attraverso l'esperienza dell'alternanza e rafforzando le esperienze duali in generale.