

“Contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca e contratto di rete: una combinazione possibile”

Roma, 11 dicembre 2020, ore 10:00 – 12:00

Focus group

Silvia Ciucciovino, *Professore ordinario di Diritto del Lavoro, Prorettore di Ateneo Delega per i rapporti con il mondo del lavoro, Roma Tre, Università di Roma*

Arturo Maresca, *Professore ordinario di Diritto del Lavoro, Sapienza, Università di Roma*

Ilario Alvino, *Professore associato di Diritto del Lavoro, Sapienza, Università di Roma*

Massimo Marchetti, *Area Lavoro Welfare e Capitale Umano Confindustria*

Carlo La Rotonda, *Direttore Generale di RetImpresa - Agenzia di Confindustria per le aggregazioni e reti d'impresa*

Giuseppe Cavuoti, *Consigliere Assoretipmi, Associazione Reti di Imprese PMI*

Corrado Barachetti, *Coordinatore nazionale Area Mercato del Lavoro, CGIL*

Premessa

Il presente documento rappresenta una rielaborazione dei contenuti emersi durante il focus group “Contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca e contratto di rete: una combinazione possibile” condotto da ANPAL Servizi S.p.A., l’11 dicembre 2020. Gli interventi dei singoli partecipanti sono stati ricondotti a dei temi prevalenti e riadattati nella forma per consentire una maggiore fruibilità del testo nella sua interezza.

Resoconto focus group

Temi trattati

Coniugare la crescita del settore delle reti di impresa con l’introduzione di giovani in apprendistato di alta formazione e ricerca. Difficoltà e opportunità.

Dall’intervento dell’avv. Massimo Marchetti

L’apprendistato duale (I e III livello) è un istituto da sostenere, poiché tale contratto ha in sé un forte valore aggiunto. Esso dovrebbe essere la porta di ingresso nel mondo del lavoro ma rappresenta ancora un’esperienza di nicchia. Si ritiene che gli sgravi fiscali e contributivi “a pioggia” susseguitisi nel corso del tempo, seppur comprensibilmente volti all’incentivazione del contratto, in realtà hanno reso inefficace l’istituto nella sua componente di maggior forza che è quella della formazione, una leva che andrebbe, al contrario, sostenuta e su cui le aziende dovrebbero sempre di più puntare. Oggi le imprese erogano formazione senza rendersene conto, occorre però che questa formazione sia finalizzata e strutturata, come è richiesto per la formazione prevista nel

contratto di apprendistato, la cui diffusione è tuttavia frenata anche da vincoli burocratici e dalla rigidità e diversità degli *standard* formativi, appannaggio delle Regioni.

Il terzo livello di apprendistato rappresenta un'ottima opportunità per inserire giovani particolarmente selezionati e con un elevato livello di istruzione nell'impresa. Ma se i grandi gruppi o le imprese più strutturate non hanno grossi problemi a realizzare percorsi formativi, le medie e piccole imprese, maggioritarie nel tessuto imprenditoriale italiano, non hanno le stesse capacità.

Confindustria ritiene che le Agenzie per il Lavoro potrebbero essere d'aiuto aiutare alle piccole imprese per risolvere questi problemi, ma rimane la questione dei costi e della gestione che rappresentano un ostacolo per l'assunzione di apprendisti di terzo livello nelle imprese di piccole dimensioni. Da questo punto di vista le reti di impresa costituiscono una risposta al problema: le imprese componenti una rete, in quanto imprese coalizzate, sono in grado di sostenere meglio i costi del personale. Inoltre le reti di impresa possono offrire ai giovani apprendisti di alta formazione e ricerca un ventaglio di possibilità lavorative molto ampio, anche in relazione alla conferma del contratto (mentre è diffuso il fenomeno inverso, quello della mancata prosecuzione dei contratti di apprendistato in regolari contratti a tempo indeterminato).

Le reti d'impresa, rappresentano un'istituzione sociale particolarmente utile nel nostro Paese, il cui sistema produttivo è composto da tante piccole imprese che stentano ad aggregarsi. Nel quadro normativo attuale, le reti consentono di coniugare l'autonomia (un concetto molto radicato in Italia) con la cooperazione.

Da un punto di vista dell'operatività tuttavia, sebbene la rete consenta di "lavorare insieme rimanendo indipendenti", una questione da affrontare è sicuramente quella della codatorialità, un istituto inserito nella legge senza una vera riflessione, che si porta dietro una serie di problematiche non del tutto chiarite rispetto ad ambiti applicativi del contratto di lavoro, come ad esempio il rispetto degli adempimenti in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, la gestione delle competenze assicurative e previdenziali.

Per dare un futuro all'apprendistato di alta formazione e ricerca all'interno delle reti di imprese, come suggerito anche dalle riflessioni che il Prof. Ilario Alvino ha condiviso con Confindustria, occorre un chiarimento legislativo sulla codatorialità e un confronto con gli Enti previdenziali.

[Problemi gestionali e oneri per le reti di imprese che vogliono assumere con contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca.](#)

Dall'intervento del Direttore Carlo La Rotonda

Le reti danno vita a delle organizzazioni di imprese del tipo più variegato. Questo da un lato è un grandissimo vantaggio ma dall'altro crea difficoltà di tipo organizzativo anche rispetto all'uso di strumenti quali la codatorialità.

Per RetImpresa la formazione del capitale umano e della crescita delle competenze è assolutamente una priorità per i prossimi anni. L'istituto della codatorialità, così come il contratto di rete di solidarietà, rappresentano possibilità normative che ben si sposano con la logica dell'introduzione di figure di apprendisti di alta formazione e ricerca all'interno delle reti di impresa. La combinazione delle due formule, contratto di rete - contratto di apprendistato, per RetImpresa è auspicabile e rappresenta un obiettivo. Non si nasconde tuttavia che esistono difficoltà di carattere

operativo riconducibili al dettato legislativo, che potrebbero essere risolte soltanto con un intervento normativo. Ci si riferisce, in particolare, al tema della codatorialità. Nel “decreto Rilancio” di luglio, che ha introdotto il nuovo istituto del contratto di rete di solidarietà, è presente una norma derogatoria che consente una completa attuazione della codatorialità; si spera che il ritardo nella definizione delle modalità e procedure di comunicazione attraverso l’emanazione del previsto decreto del Ministero del Lavoro, non diventi però un ostacolo definitivo.

Per arrivare ad ottenere sul piano legislativo il “pezzo” mancante, quel decreto che riguarderà la procedura e non il contenuto dell’istituto, che è rimesso alla più ampia libertà dei contraenti, è indispensabile il coinvolgimento del Ministero del Lavoro, dell’INAIL e dell’INPS.

La conoscenza dell’apprendistato di terzo nelle reti di imprese è scarsa, non perché la tipologia di contratto non sia utile o importante ma perché gestire la condivisione del *core business* e gli aspetti organizzativi, conseguenti all’assunzione di questa tipologia di lavoratori, risulta difficile. L’incentivazione, non solo economica, e la promozione delle opportunità, potrebbero aiutare la diffusione di questo strumento.

Si ricorda che le reti di impresa sono nate con una agevolazione fiscale: l’agevolazione è stata utilissima, ha aiutato le reti a farsi conoscere e ad aumentare i numeri, ma se è stata un sussidio all’avvio delle reti certo non ha inciso sulla loro organizzazione e il loro sviluppo.

La logica da seguire quindi è che non bisogna partire dall’incentivo ma dalla promozione delle opportunità che possono scaturire dalla combinazione di questi due strumenti, come ad esempio quelle derivanti dall’inserimento di un giovane molto qualificato in un progetto di ricerca aziendale.

L’attenzione verso l’esperienza pratica risultante dal panorama estremamente variegato delle reti di imprese, ha portato all’istituzione, in collaborazione con Infocamere e l’Università Cà Foscari, di un osservatorio nazionale, attraverso il quale analizzare il fenomeno delle reti da un punto di vista qualitativo. Da questo tipo di analisi è emersa l’importanza riservata al tema delle competenze. Dal rapporto che presenteremo a gennaio risulta che oltre il 43% del campione indagato ha dichiarato di perseguire progetti congiunti di innovazione, molto spesso agganciati alla ricerca. Sicuramente l’aspetto dell’innovazione, della ricerca e dello sviluppo è connaturato alle reti. L’innovazione organizzativa rappresenta un ambito di interesse per le reti e molto sviluppata è anche la ricerca, per altro incentivata anche da altri strumenti. Vale la pena citarne uno, a dimostrazione di come una combinazione di tutti gli elementi potrebbe davvero rilanciare gli istituti di cui qui si tratta. Attualmente è in corso un bando del MISE che riguarda progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale sui temi dell’economia circolare, volto a favorire la trasformazione dei processi produttivi delle imprese (in ordine ad es. alla trasformazione tecnologica digitale, al trasferimento tecnologico, alla sostenibilità in tutte le sue accezioni). Questo bando è aperto anche alle reti. Nel caso della rete l’ammontare minimo di investimento può essere raggiunto considerando l’investimento *pro quota* di tutte le imprese che partecipano alla rete. Uno strumento del genere, che agevoli anche le spese sulle risorse umane, potrebbe bene coordinarsi con il contratto di apprendistato.

La grandissima attenzione da parte del Governo sui contratti di rete consente di pensare a prospettive più ampie per le reti di impresa.

Promozione della cultura dell'apprendistato di alta formazione e ricerca nelle piccole e medie imprese e nelle reti, strumenti operativi e modalità di intervento per affiancare e supportare le reti nell'introduzione di elementi di innovatività grazie al contratto di apprendistato.

Dall'intervento del Direttore Giuseppe Cavuoti

Le reti di impresa sono quasi 6.600 (sono 38 mila le imprese coinvolte). Bisognerebbe ragionare sull'effettivo funzionamento di queste reti e quale sia la loro durata di vita effettiva, quindi interrogarsi sul loro reale stato di salute. Il progetto di rete nasce prima della sottoscrizione del contratto di rete ed è un progetto commerciale, imprenditoriale, ma senza dubbio anche culturale. Questa aggregazione molto affascinante, nonostante le oggettive difficoltà di costituzione, ad esempio in ordine alla finanziabilità, avrebbe bisogno di un supporto per controbilanciare le obiettive complessità strutturali. AssoretiPMI lavora da nove anni al fianco delle reti di impresa, ne conosce, e ha contribuito a costituirne, centinaia. Ha inoltre concorso alla formazione di 700 *manager* di rete affinché essi possano svolgere un ruolo di sostegno all'innovazione e alla ricerca all'interno delle reti stesse. La funzione che la formazione può rivestire nelle reti di impresa è indiscussa, ma il fatto che le reti di impresa siano poi composte da piccole, e anche micro, imprese, rende palese il limite della visione organizzativa che queste possono assumere. Consob nel 2018 suggerì che le reti di impresa avrebbero dovuto organizzarsi come se fossero delle grandi imprese, quindi con una propria *governance* e canali di finanziamento.

Non vi è dubbio che in tema di apprendistato occorra considerare anche i costi che queste imprese debbono assumersi, che rappresentano un limite al ricorso a tale dispositivo, tanto più nelle piccole imprese dove questi costi diventano più significativi. La condivisione degli oneri, oltre che dei benefici legati alla formazione degli apprendisti di terzo livello, potrebbe rappresentare una soluzione al problema, ma per raggiungere questo risultato occorre anche superare l'individualismo tipico della realtà imprenditoriale italiana che purtroppo talvolta si traduce in "nanismo imprenditoriale" di ristrette prospettive. La rete di imprese può rappresentare uno strumento utile e di coinvolgimento delle piccole e medie imprese anche in relazione all'avvio di percorsi di apprendistato. Addirittura le reti potrebbero contribuire fortemente alla diffusione capillare di questo apprendistato, anche in ragione della loro ampia diffusione territoriale. Tuttavia per raggiungere questi obiettivi bisogna ricorrere ad attività di formazione/informazione. Dall'esperienza di AssoretiPMI si constata che già il concetto di rete di impresa non è poi così noto a tutti gli imprenditori. AssoretiPMI ha favorito dei tavoli tecnici con il MISE per presentare proposte che rendano più fluido il percorso di finanziabilità ed accesso al credito per le imprese che abbracciano il progetto della rete.

Le reti di imprese rappresentano un terreno fertile dal punto di vista della formazione per far conoscere il contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca. Correlare il mondo della scuola/università con quello delle piccole e medie imprese e delle reti di impresa è un aspetto degno di un approfondimento e anche in chiave normativa. Si può affermare che in quest'ottica la condivisione conta più della dimensione. Nel 2021 AssoretiPMI programmerà un calendario di incontri in cui verranno affrontati questi temi specifici e ci sarà spazio per una spiegazione pragmatica di quelli che possono essere i benefici legati all'apprendistato di alta formazione e ricerca.

Ruolo delle organizzazioni sindacali per rendere effettivo il ricorso al contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca quale dispositivo di politica attiva nel mercato del lavoro

Dall'intervento di Corrado Barachetti per la CGIL

La CGIL è stata lungimirante quando ha realizzato accordi interconfederali sull'apprendistato. Il sindacato e Confindustria continuano a credere fortemente nell'apprendistato, che tuttavia concordiamo non possa essere sostenuto efficacemente dagli incentivi "a pioggia". Infatti si ritiene che occorre imparare a selezionare questi aiuti; è auspicabile che ad un sistema di incentivazione corrisponda la richiesta di qualcosa in cambio, in termini di risultati. Ciononostante ogni risorsa spesa sull'apprendistato è un investimento sulla formazione da una parte e sull'innovazione/qualificazione, dall'altra, importante per il dipendente e importante per l'azienda. Una formazione che produce qualità produrrà sicuramente un lavoro utile a tutti. Questa è una riflessione di ordine politico, e un impegno, che i nostri governanti dovrebbero assumersi fino in fondo.

Rispetto alle motivazioni per cui i contratti di apprendistato di I e III livello risultino ancora poco utilizzati e rappresentino un numero irrisorio rispetto alla totalità dei contratti, queste sono da rintracciarsi anche nell'atteggiamento culturale della piccola impresa italiana che non è disposta a condividere la "titolarità" del contratto con un soggetto diverso, quale l'istituzione formativa, con la quale deve necessariamente entrare nel merito del contenuto della prestazione lavorativa richiesta e alla quale i giovani apprendisti riconoscono autorevolezza nel loro duplice ruolo di lavoratori e studenti.

Occorre quindi trovare un luogo di intermediazione fra questi due attori. Le Agenzie per il Lavoro e i Centri per l'Impiego potrebbero svolgere un utilissimo compito in questo senso, per questo è auspicabile che questi due soggetti inizino a relazionarsi fra di loro.

Si dovrebbe inoltre fare uno sforzo per far sì che gli ITS e gli IFTS, diventino davvero il luogo dove accogliere queste esperienze di terzo livello, dove dei giovani che hanno voglia di capire cosa fare di loro stessi, possano trovare delle valide opportunità di qualificazione. Queste realtà potrebbero davvero valorizzare il sistema duale.

Proposte e tecniche applicative per la sperimentazione del contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca all'interno delle reti di impresa, anche attraverso il ricorso ad altri istituti del diritto del lavoro

Dall'intervento del Professor Arturo Maresca

La necessità di investire nella formazione dei giovani è una necessità fondamentale. Siamo alla vigilia di grossi investimenti nel Paese e naturalmente sarebbe auspicabile puntare sul capitale umano costituito da giovani lavoratori. Uno degli strumenti di promozione del lavoro giovanile altamente qualificato è sicuramente l'apprendistato di terzo tipo, pensato inizialmente come avvio per carriere accademiche, e poi riconvertito in una chiave più tecnico-specialistica.

Tenere insieme gli studi con il lavoro rappresenta un connubio molto importante per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. L'istituzione formativa nell'apprendistato rappresenta una garanzia della qualità dell'esperienza lavorativa.

Rispetto alla possibilità di far decollare l'apprendistato attraverso il contratto di rete, occorre capire quale può essere il soggetto o l'elemento di fluidificazione dell'utilizzo di questa tipologia di contratto. È opportuno ricordare che l'apprendistato è uno strumento che ha un costo molto basso; nelle piccole e medie imprese addirittura il costo contributivo può essere pari a zero. Sul piano dei costi l'apprendistato risulterebbe una scelta economicamente sostenibile, eppure le imprese preferiscono i contratti a termine.

Un elemento di "fluidificazione" potrebbe essere individuato nelle agenzie di somministrazione, le quali potrebbero sostenere gli oneri, amministrativi e non amministrativi, che attengono alla formazione.

Un altro ambito nel quale il contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca potrebbe inserirsi è quello degli appalti di alta tecnologia, dove le grandi imprese si rivolgono alle piccole imprese perché in esse si trovano competenze tecnologiche molto avanzate di cui le grandi imprese hanno necessità di avvalersi.

Rispetto a queste situazioni si è cercato di capire se si potesse ricorrere direttamente dell'istituto della rete di imprese per la gestione delle risorse umane, cosicché la grande impresa che esprime il fabbisogno scientificamente e tecnologicamente avanzato, possa avere a disposizione il personale qualificato dell'impresa collaboratrice. Da questa esperienza si potrebbe arrivare ad inserire nel contratto di appalto anche l'elemento dell'apprendistato. Il dipendente della piccola impresa, che ha grandi competenze ma forse scarse capacità gestionali, potrebbe svolgere una sua attività formativa nella grande impresa: ciò tornerebbe utile al suo datore di lavoro, che mediante il proprio dipendente acquisisce competenze organizzativo-gestionali, ma anche alla grande impresa, che può trovare in questo modo competenze tecnico-specialistiche di alto livello. In questa operazione il percorso formativo del lavoratore sarebbe assicurato dall'istituzione scolastica o universitaria e volto all'assunzione di un valore formale.

Per rendere operative queste ipotesi si ritiene debbano essere predisposti moduli standardizzati che rappresenterebbero delle valide soluzioni per le imprese in risposta alla complessità del contratto di apprendistato. Infatti le imprese poste di fronte al problema di utilizzare questo contratto mostrano una certa resistenza e preferiscono agevolarsi nei termini, e quindi assumere a costi maggiori pur di avere semplificazione e sicurezza.

La costruzione di modelli *standard* di pronto e facile utilizzo, che riescano a coniugare il contratto di rete con l'apprendistato, in vari settori – dove magari la contrattazione collettiva dimostra una certa solidità e consapevolezza – porterebbe a risultati produttivi e ad un uno sviluppo proficuo per entrambi i versanti del contratto di apprendistato.

Se le Istituzioni preposte a fluidificare il mercato del lavoro, aiutate dall'università e dagli istituti scolastici, non mettono in campo azioni efficaci vuol dire che non si potrà affrontare un futuro del lavoro che necessariamente si baserà sulla formazione delle competenze.

Collegare apprendistato del terzo tipo e contratto di rete rappresenta un progetto sicuramente molto ambizioso. Però se non si avviano progetti ambiziosi questo peserà sullo sviluppo della nostra

economia, che in un momento storico come quello in corso, ha bisogno di essere aiutata in tutti i modi.

Codatorialità e distacco nell'assunzione di apprendisti di alta formazione e ricerca nella rete di imprese.

La formazione di figure professionali di alta specializzazione quale "scopo" della rete di imprese.

Dall'intervento del Professor Ilario Alvino

È importante andare ad indagare il rapporto tra contratto di rete e contratto di apprendistato, anche perché le regole attualmente in vigore lo consentono.

La rete oltre a strumento di aggregazione attorno ad un progetto che ha carattere senz'altro imprenditoriale può rappresentare un contesto di vantaggio per i lavoratori, soprattutto in relazione alle occasioni di formazione. Tali opportunità si fanno più evidenti in relazione al contratto di apprendistato che all'interno della rete può beneficiare di un ventaglio di opportunità formative molto ampio e maggiori possibilità rispetto alla sua conferma. Da un punto di vista formativo la complessità e la relazione fra le imprese retiste rappresentano un ambiente per così dire "naturale" per l'accrescimento delle competenze.

Se è vero che il sistema delle reti italiane è formato da più del 95% di imprese con meno di 9 dipendenti, e che queste tendono a mantenere un certo grado di indipendenza, nondimeno esse ambiscono ad un livello di specializzazione che è raggiungibile solo unendo le forze.

La rete si caratterizza per il coordinamento delle attività tra le imprese partecipanti, e per il coordinamento dell'attività dei lavoratori in esse operanti, entrambi volti al raggiungimento degli obiettivi comuni, come quello dell'innalzamento del livello di innovazione, come previsto dalla norma, che quindi si può dire che attribuisce alla rete un ruolo di "incubatrice" per la ricerca e lo sviluppo.

I profili giuridici relativi alla gestione dei lavoratori nel contratto di rete "a maglie larghe" per un verso rappresentano un vantaggio, perché poche regole lasciano ampi "spazi di manovra" alle parti, d'altro canto però determinano negli utilizzatori uno stato di incertezza in quanto queste poche regole generali agiscono su un contesto ancora sconosciuto, come nel caso dell'istituto della codatorialità.

Un primo strumento di utilizzo dei lavoratori nella rete è quello del distacco, molto adoperato per la semplicità di attuazione in quanto nel contratto di rete non vi è necessità di dimostrare l'interesse del distaccante. In relazione alla formazione dell'apprendista di alta formazione e ricerca assunto da un'impresa retista e poi distaccato presso le altre, il Ministero conferma che la formazione è possibile presso l'impresa ricevente, e questa è una previsione che potrebbe anche essere inserita nel progetto formativo. Ulteriori precisazioni in merito sono tuttavia utili, ma ad ogni modo rimandabili alla contrattazione collettiva.

La codatorialità si adatterebbe meglio all'utilizzo del contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca nella rete poiché datore di lavoro sarebbe la rete stessa; l'apprendista svolgerebbe la formazione presso tutte le imprese; considerando tutte le imprese della rete si potrebbero raggiungere quelle soglie di misurazione del rapporto fra apprendisti e maestranze

qualificate che nelle singole imprese singolarmente potrebbero non raggiungersi o consentire l'assunzione di un numero minore di apprendisti. La codatorialità sconta il fatto che non ci sono chiare regole facilmente utilizzabili.

In questo senso, quindi, da un punto di vista normativo il connubio fra le reti di impresa e il contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca si presenta di difficile attuazione perché alle complessità insite nel contratto di apprendistato di terzo livello, causa della sua scarsa diffusione, si legano le complessità della codatorialità.

Rispetto a quest'ultimo istituto manca l'intervento regolatorio del Ministero, ma occorre anche che gli Enti previdenziali forniscano istruzioni e si dotino di regole chiare per rendere pratica l'attuazione, come ad esempio la definizione di tariffe di rete per il calcolo dei contributi. Viceversa risulta arduo vincere le resistenze culturali e superare le difficoltà organizzative nella gestione del dipendente nel contesto della rete.

Il contratto di rete, come previsto dalla norma originaria, non può essere sottoscritto per condividere il lavoratore, ma deve avere come obiettivo il perseguimento di un progetto imprenditoriale e di innovazione, rispetto al quale la condivisione del personale è un atto strumentale. Il contratto di rete prevede un accrescimento in termini di capacità di innovazione e di competitività, che inevitabilmente si ripercuote anche su un accrescimento di competenze dei lavoratori, sia di quelli già in forze, sia di quelli via via assunti in relazione allo scopo della rete; per questa ragione si può sostenere che le reti di imprese mantengono al proprio interno una forte vocazione formativa.

La possibilità di assumere specifiche figure professionali, altamente qualificate, invece è un obiettivo esplicitamente dichiarato per quanto concerne il contratto di rete di solidarietà, strumento con il quale il legislatore ha assunto il contratto di rete a strumento per rilanciare attività in crisi e a salvaguardare posti di lavoro, sebbene limitatamente al periodo contingente della pandemia da Covid-19.

[Ruolo delle Università nella promozione e attivazione dei contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca: offerta formativa in apprendistato e partecipazione alla definizione dei piani formativi individuali](#)

Dall'intervento della Professoressa Silvia Ciucciovino

Da un punto di vista universitario, una delle complessità rilevate dall'esperienza diretta è il fatto che l'apprendistato di alta formazione e ricerca implica una cessione di autorità delle istituzioni universitarie alle imprese, per di più prevista per legge. L'apprendistato di terzo livello che consente di conseguire titoli di laurea e/o superiori si inserisce pesantemente quindi in quello che potrebbe essere definito il "core business" degli atenei. I docenti faticano anche a comprendere la terminologia stessa dell'apprendistato: da un punto di vista universitario la formazione interna e la formazione esterna appaiono come concetti capovolti.

Il problema culturale esiste anche per le università e non solo per le imprese. Per arrivare all'attivazione di contratti di apprendistato, allora, c'è bisogno di ingaggiare le università. E questo

non avviene in modo spontaneo perché le università sono prese da tanti e tali impegni che l'apprendistato non costituisce una priorità.

Andrebbero quindi promosse azioni culturali e operazioni strutturate, con il coinvolgimento di soggetti istituzionali.

Dal lato universitario tali azioni spetterebbero o dovrebbero essere svolte dagli uffici di *placement*, ma gli uffici di *placement* non hanno le competenze per affrontare un'operazione tanto complessa. Al massimo riescono ad occuparsi della modulistica, mentre è ai docenti che è demandata la definizione dell'attività formativa e la sua condivisione con l'impresa. Per queste ragioni l'attivazione di questo tipo di contratti si fonda molto sulla volontarietà e sulla passione che singoli docenti universitari o dirigenti scolastici mettono nel progetto.

Quindi allo stato attuale per attivare contratti di apprendistato serve far leva sulle persone, ma non si può immaginare che attività di questo livello siano demandate alla buona volontà dei singoli, perché questo è già garanzia di fallimento della politica che si vuole perseguire. Quindi bisogna attirare l'interesse delle università in questi progetti. Questo richiede tanto sforzo, tanto tempo. Bisognerebbe a convincere Ministero dell'Università che nella ripartizione dei fondi, oltre ai tanti altri parametri che vengono utilizzati per la valutazione delle università è importante introdurre la misurazione dei risultati in termini di apprendistati di alta formazione e ricerca realizzati. Viceversa lo strumento non potrà funzionare perché, da un punto di vista delle università, esso non distribuisce vantaggi quanto sono i sacrifici che richiede. Bisogna affrontare il problema educando le aziende ma molto di più educando le istituzioni formative. Questo risultato si può ottenere in tanti modi, ad esempio riconoscendo un incentivo alle figure di tutor che vengono assegnate alle università.

Rimosso questo problema, il cui grado di consapevolezza fra le forze in campo è fondamentale, si ritiene inoltre che bisognerebbe dotare le università di *standard* di comportamento rassicuranti che aiutino anche il processo amministrativo e procedurale (modulistiche, accreditamenti, adempimenti formativi). In quest'ottica le associazioni datoriali e sindacali potrebbero avere un ruolo: farsi promotori di questa standardizzazione. Questi *standard* devono valere per l'apprendistato di alta formazione e per la rete, dove alle incognite dell'apprendistato se ne sommano altre.

Dal momento che il contesto è già complesso, si potrebbe cominciare dalle strade perseguibili. Si può partire da aspetti certi: nella rete l'assunzione può avvenire ad opera di un'azienda della rete che poi può distaccare il personale alle altre.

Per quanto concerne l'apprendistato non si deve dimenticare, poi, anche l'incidenza della normativa regionale, che impone modelli e protocolli prestabiliti e standardizzati. Questi modelli potrebbero e dovrebbero, forse, essere adattati anche con riferimento alle reti di impresa. Realizzati i *format* sarà poi necessario un lavoro di accompagnamento alle imprese per orientarsi, magari attraverso le proprie associazioni rappresentative

In questo processo son necessarie delle figure di facilitatori.

Anche rispetto alla scelta del titolo da conseguire, non si può non considerare che ci sono livelli di difficoltà diversi. Si potrebbe iniziare questa sperimentazione con un master, con una borsa di dottorato, con una ricerca, per poi procedere con percorsi più impegnativi come le lauree. Una iniziativa di questo tipo ben si adatterebbe agli ITS. ITS e Università svolgono funzioni diverse di cui

dovrebbero essere consapevoli. Le università non possono sostituirsi agli ITS con l'università, non si può pensare che un percorso universitario possa incorporare l'orientamento al lavoro e fornire un titolo esclusivamente professionalizzante. D'altro canto e in un'ottica di collaborazione, invece, sarebbe molto importante incentivare la partecipazione delle università alle fondazioni ITS.