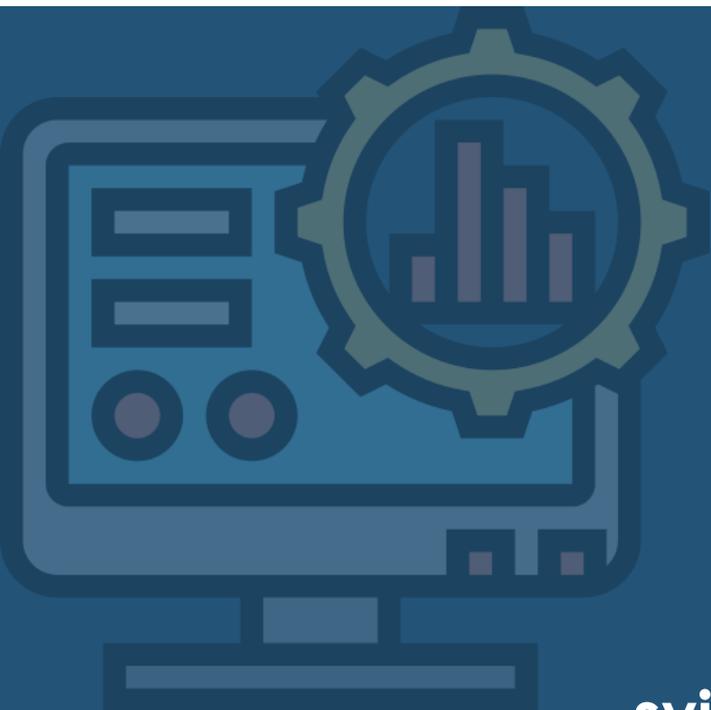


SKILL ALLIANCE

ITS e apprendistato, sinergie e opportunità



**ITS e apprendistato per lo
sviluppo delle competenze e
l'innovazione della formazione:
buone pratiche ed esperienze**

Caso studio: l'esperienza
della Fondazione ITS
Academy Angelo Rizzoli
di Milano

INDICE

1. Presentazione della Fondazione ITS	3
1.1. La nascita della Fondazione ITS	3
1.2. I soci fondatori	3
1.3. I partner attuali	4
1.4. Le Aree tecnologiche di riferimento.....	4
1.5. I corsi erogati	5
2. L'organizzazione della didattica	6
2.1 Le modalità didattiche adottate, tra innovazione e tradizione	6
2.2 L'utilizzo dei laboratori	7
2.3 Internazionalizzazione dei corsi	7
2.4 Le attività di orientamento e placement.....	8
3. Il profilo dei docenti ed il rapporto con le imprese	9
3.1 Il rapporto con le imprese del territorio	9
3.2 Composizione del corpo docente	9
3.3 Suddivisione della didattica tra professionisti, imprenditori e docenti	10
4. L'integrazione con le istituzioni	10
4.1 I rapporti con le istituzioni	10
4.2 Esperienze di co-progettazione e promozione dei percorsi.....	11
5. Il placement degli studenti	12
5.1 Soddisfazione nei confronti dell'esperienza formativa	12
5.2 Casi di abbandono prematuro del percorso formativo.....	12
5.3 Tasso di placement	12
6. L'utilizzo dell'istituto dell'apprendistato nelle Fondazioni coinvolte	13
6.1 La scelta di inserire o meno l'apprendistato nell'offerta formativa	13
6.2 Criticità e benefici dell'istituto	14
Conclusioni.....	14

1. Presentazione della Fondazione ITS

1.1. La nascita della Fondazione ITS

Formalmente L'ITS Academy Angelo Rizzoli nasce nel 2010, dalla volontà di proseguire e dare stabilità le attività del Polo Formativo Grafico, un network operativo tra le scuole grafiche del milanese attivo da tempo e che già nel 2007 erogava due corsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS). **L'esigenza era quella di offrire percorsi post diploma secondario superiore, di cui si sente tutt'ora la mancanza a livello universitario, relativi a professionalità operanti nel settore della grafica.**

Dagli Industriali grafici e dalle scuole grafiche viene subito colta l'opportunità di configurare tale Fondazione secondo le direttive del Ministero dell'Istruzione, emanate nel 2008 e riguardanti la costituzione dei primi Istituti Tecnici Superiori, così da realizzare una struttura di alta formazione non accademica finalizzata alla costruzione di professionalità tecniche intermedie operanti nel settore della grafica.

1.2. I soci fondatori

Tra i soci fondatori della Fondazione si annoverano istituzioni pubbliche, rappresentanti delle imprese, aziende, enti ed istituti di formazione. Tra questi:

Soci fondatori	Denominazione
Istituto Pavloviano Artigianelli	Istituto superiore
Fontegrafica	Impresa
Università Carlo Cattaneo - LIUC	Università
Fondazione Istituto Rizzoli per l'insegnamento delle arti grafiche	Ente di formazione
Comune di Saronno	Istituzioni pubbliche
GCT - Unione Industriali Grafici Cartotecnici Trasformatori carta e affini della Provincia di Milano	Rappresentanti delle Imprese
Comitato provinciale per l'istruzione professionale grafica di Milano	Ente di formazione
Istituto Tecnico Industriale "don Bosco"	Istituto superiore

Associazione CNOS FAP Regione Lombardia	Ente di formazione
Associazione Padre Monti di Saronno	Istituto superiore
A.F.G.P. Associazione Formazione Giovanni Plamarta	Ente di formazione

La costituzione della Fondazione è stata, in questo caso, la logica e diretta evoluzione di un progetto formativo già in essere, composto dalle realtà parte del Polo Formativo Grafico.

1.3. I partner attuali

Nel 2014 il partenariato si è allargato e sono entrati a farne parte, tra gli altri, Assolombarda e Città metropolitana di Milano. Negli anni si sono poi aggiunte realtà di riferimento a livello locale e regionale, tra i rappresentanti di categoria (Confindustria Brescia), imprese (ATM, AGM Solutions SRL, Beretta, Gruppo A2A Security, Bene Assicurazioni spa) ed enti di formazione (AFP Patronato San Vincenzo, Istituto salesiano "S. Ambrogio") e agenzie per il lavoro (Gi Group). Il partenariato conta oggi oltre 70 membri, un numero certamente considerevole e che rappresenta il radicamento e soprattutto la diversificazione che può vantare l'ITS Academy Angelo Rizzoli.

1.4. Le Aree tecnologiche di riferimento

L'area tecnologica di riferimento della Fondazione è stata, fino alla recente riforma, quella delle **Tecnologie dell'informazione e della comunicazione**. Con la riforma del sistema ITS che entrerà in vigore a partire dall' anno formativo 2024-25, quest'area assumerà il nome di **Tecnologie della comunicazione, dell'informazione e dei dati** mentre le figure professionali connesse aumenteranno da 3 a 8, un incremento notevole e che dimostra l'attenzione e la specializzazione necessarie per mantenersi competitivi in un settore in continua evoluzione. A conferma di questo aspetto è significativo come il core dei corsi erogati dall'ITS Academy Angelo Rizzoli si sia nel tempo spostato dalla grafica, ambito nel quale la Fondazione è nata, alla parte *ICT e Digital Transformation*.

Area tecnologica "Tecnologie dell'informazione e della comunicazione" – Vecchia denominazione	Area tecnologica "Tecnologie della comunicazione, dell'informazione e dei dati" – Nuova denominazione
--	--

Tecnico superiore per i metodi e le tecnologie per lo sviluppo di sistemi software	Tecnico superiore Sviluppatore software
	Tecnico superiore <i>Data Manager</i>
	Tecnico superiore <i>System Administrator</i>
Tecnico superiore per l'organizzazione e la fruizione dell'informazione e della conoscenza	Tecnico superiore <i>System Cybersecurity</i>
	Tecnico superiore per la digitalizzazione dei processi con soluzioni <i>Artificial Intelligence based</i>
Tecnico superiore per le architetture e le infrastrutture per i sistemi di comunicazione	Tecnico superiore <i>Augmented, Virtual e Mixed Reality</i>
	Tecnico superiore Digital Media Designer
	Tecnico superiore <i>Digital Media Specialist</i>

1.5. I corsi erogati

Al momento i corsi erogati dalla Fondazione sono undici, di cui quattro in ambito Grafica e comunicazione e sette nell'area *ICT e Digital Transformation*, distribuiti su otto sedi in tre centri: Milano, dove si trova anche la sede amministrativa, Seregno e Bergamo.

I quattro corsi che rientrano nell'area Grafica e comunicazione sono quelli di: **ITS Omnichannel Communication Specialist**, **ITS Packaging Specialist**, **ITS Packaging Industriale** e **ITS Digital Marketing Data Specialist**. Il primo è un corso incentrato sulla grafica a 360°, e forma professionisti capaci di comunicare e veicolare informazioni attraverso tutti canali disponibili, che siano carta stampata, web, mobile, social media, video e nuove tecnologie. Il secondo ed il terzo corso invece, quello di *ITS Packaging Specialist* e *ITS Packaging Industriale* sono pensati per preparare tecnici in grado di seguire tutta la filiera di sviluppo del *packaging*, dalla progettazione sino alla produzione. Il quarto, infine, forma figure in grado di analizzare i dati digitali e creare report dinamici, lavorando con i principali strumenti di gestione dei dati ed elaborando analisi statistiche di mercato.

Passando invece all'area *ICT e Digital Transformation*, i sette corsi erogati coprono un ampissimo spettro di specializzazioni e prendono il nome di: **ITS Network and cloud Specialist**, **ITS Cyber Defense Specialist**, **ITS Software Developer**, **ITS Industrial Digital Transformation**, **ITS Big Data Specialist**, **ITS AI and Machine Learning Specialist** e **ITS Energy&Digital Process Specialist**. Si tratta di corsi fortemente connessi alle tecnologie digitali e che spaziano dalle capacità di difesa dei sistemi informatici, alla gestione di *data center*, all'impiego di tecnologie 4.0 per la digitalizzazione

delle imprese nell'ottica della transizione verde o, infine, allo sviluppo di software ed analisi dei dati.

Corsi erogati	Sedi
<i>ITS Omnichannel Communication</i>	Milano
<i>ITS Packaging Specialist</i>	Milano
<i>IFTS Packaging Industriale</i>	Milano
<i>ITS Digital Marketing Specialist</i>	Milano
<i>ITS Network and Cloud Specialist</i>	Seregno, Milano
<i>ITS Cyber Defence Specialist</i>	Seregno, Milano
<i>ITS Software Architect Specialist</i>	Seregno, Milano
<i>ITS Big Data Specialist</i>	Milano
<i>ITS Industrial Digital Transformation</i>	Milano
<i>ITS AI and machine Learning specialist</i>	Milano
<i>ITS Energy&Digital Process Specialist</i>	Bergamo

2. L'organizzazione della didattica

2.1 Le modalità didattiche adottate, tra innovazione e tradizione

La metodologia didattica adottata in aula è fortemente esperienziale, fondata soprattutto sull'approccio **learning by doing** e sulla simulazione dell'ambiente aziendale. Le lezioni, strutturate su orari molto simili a quelli aziendali (9-18) per abituare gli studenti a ritmi lavorativi il più possibile realistici, sono estremamente pratiche: ogni tema viene prima illustrato teoricamente su testi di natura tecnica, e poi sperimentato in ambito simulativo-pratico. Una forte enfasi viene posta sullo sviluppo di *soft skills* e competenze trasversali come la capacità di leadership e la progettazione, *design thinking* e metodologie di analisi dei contesti.

Un aspetto che distingue l'ITS Academy Angelo Rizzoli dalle scelte di molte altre Fondazioni è la scelta di concentrare le ore di tirocinio professionalizzante durante il secondo anno, tra febbraio e luglio. **Questa scelta si deve alla convinzione che gli studenti, vista l'area e la complessità di molti dei corsi proposti, necessitano di un intero anno di formazione** prima di essere in grado di sperimentare con successo *on the job* le competenze acquisite. Durante il primo anno sono comunque inclusi *project works* con le aziende partner, in modo da avvicinare gradualmente i giovani al periodo di tirocinio.

2.2 L'utilizzo dei laboratori

Dal punto di vista dei laboratori, quelli a disposizione consistono soprattutto in **hub informatici e simulatori**. Si tratta di **strumenti utili a garantire una didattica il più possibile esperienziale**. L'ITS Academy Angelo Rizzoli dispone di ben 9 laboratori distribuiti tra le diverse sedi, ai quali si aggiungono laptop ad alte prestazioni forniti ad ogni studente come strumento di lavoro. Le sessioni di lavoro in laboratorio sono integrate in tutti i programmi di studio offerti e le attrezzature laboratoriali sono impiegati in maniera mirata a soddisfare le specifiche necessità di ogni singolo percorso formativo.

Ogni aula è fornita di impianto di videoproiezione, con fornitura su richiesta del docente di sistemi di videoconferenza come telecamere e microfoni ambientali.

Per le attività laboratoriali sono disponibili svariati apparati di *networking* (AP, router, switch, antenne per ponte radio, VoIP, firewall) e per la virtualizzazione su server, software e hardware all'avanguardia in grado di riprodurre fedelmente gli ambienti delle più avanzate realtà aziendali con le quali l'ITS Academy Angelo Rizzoli collabora. Infine, ed in modo particolare per il patrimonio informatico è presente un servizio di presidio e management con staff tecnico dedicato per garantire la continuità del servizio con sistemi di ridondanza *by-design*, sottoposti a miglioramenti costanti.

Si tratta certamente di una struttura all'avanguardia ed estremamente efficiente. Ciò nondimeno, sono previsti nei prossimi anni, ed in alcuni casi sono già in corso d'opera, progetti di ampliamento ed ammodernamento delle strutture a disposizione degli studenti con l'obiettivo primario di elevare la qualità e l'efficacia dell'offerta formativa. Questo grazie sia a risorse proprie, sia ai fondi stanziati nell'ambito del PNRR. L'espansione dei laboratori sarà inoltre funzionale anche alle attività di formazione ed orientamento e formazione nei confronti dei docenti e degli studenti delle scuole secondarie.

2.3 Internazionalizzazione dei corsi

Nell'ultimo anno formativo l'ITS Academy Angelo Rizzoli ha implementato nove mobilità **Erasmus+** per tirocini curricolari, con studenti dei corsi *Omnichannel, Cyber, Cloud, Machine Learning e Software Architect* che hanno operato in Spagna, Belgio, Svezia e Malta grazie alla rete di *partnership* che la Fondazione può vantare. Due esperienze, in Belgio ed in Svezia, si sono concluse con assunzioni: nel primo caso, uno studente lavora full remote per un'azienda belga, un altro si è invece trasferito in Svezia.

Per l'anno 2023-24 sono previste 12 borse di studio per tirocini internazionali. L'ITS Academy Angelo Rizzoli ha, nel tempo, consolidato e ampliato la rete di partner internazionali, non solo permettendo ai propri studenti di godere di esperienze di studio e lavoro all'estero, ma accogliendo anche studenti provenienti da altri paesi. Questo progetto non si limita però solo agli studenti: la mobilità e l'accoglienza di docenti partner internazionali ha contribuito a rafforzare le competenze del personale, dato nuovo impulso alla didattica e avviato nuove e stabili collaborazioni. **Gli obiettivi futuri includono l'espansione della mobilità internazionale e delle opportunità di scambio linguistico e interculturale per studenti e staff**, con l'obiettivo di estendere la mobilità di classe per ogni corso offerto.

2.4 Le attività di orientamento e placement

L' orientamento in ingresso è strutturato su più livelli e su più fronti: accanto ad attività di promozione sviluppatesi in collaborazione con le reti ITS territoriali, l'ITS Academy Angelo Rizzoli è particolarmente attivo in prima persona anche sul fronte delle relazioni con gli istituti superiori del milanese e delle province limitrofe, attraverso attività mirate, incontri per la presentazione dell'offerta formativa, *assesment* iniziali per valutare le competenze e gli interessi dei possibili futuri studenti. Infine, di valore è l'individuazione di docenti interni di riferimento negli istituti secondari per fornire informazioni e approfondimenti sull'offerta ITS. Un altro *asset* sul quale la Fondazione punta molto è il ruolo di **ambassador** da parte di ex studenti, che attraverso testimonianze ed incontri nelle scuole portano quella che è stata la loro esperienza, avvantaggiandosi di un rapporto certamente più paritario ed empatico con i possibili futuri iscritti.

Per quanto riguarda invece le attività di orientamento in uscita, si offrono agli studenti servizi di *counseling* e tutoraggio, supporto nella redazione di CV e assistenza nella preparazione ai colloqui di lavoro, oltre che momenti di confronto per favorire il matching con le aziende partner. Quest'ultimo è un aspetto fondamentale e che comincia già nel momento della scelta delle imprese presso cui lo studente svolgerà il proprio stage o apprendistato.

3. Il profilo dei docenti ed il rapporto con le imprese

3.1 Il rapporto con le imprese del territorio

Il rapporto con le imprese del territorio è molto eterogeneo, e per comprenderlo sono necessari molti distinguo e differenze. A volte l'ITS Academy Angelo Rizzoli è riuscito a stabilire delle connessioni forti e durature, in altri casi invece sono nate collaborazioni più estemporanee e che si sono esaurite nel tempo. **Esiste un modello strutturato che prevede diversi livelli di partecipazione da parte delle imprese: platinum, gold e silver.** I livelli prevedono, ad esempio, un diverso contributo economico da parte delle aziende ed un diverso impegno richiesto nella progettazione e gestione della didattica. Grazie all'ottima reputazione costruita in anni di lavoro, l'ITS Academy Angelo Rizzoli si può permettere di fissare un'asticella molto alta, scegliendo i partner che più sposano il progetto e la *vision* della Fondazione, tralasciando in particolare le aziende interessate soprattutto alla fornitura di manodopera a basso costo e che non sono in grado di dare un contributo di valore nella didattica e nella crescita umana, oltre che professionale, degli studenti.

A livello operativo, il ruolo delle aziende è davvero centrale perché contribuiscono a definire inizialmente le competenze in uscita in modo concreto e danno uno spaccato del settore di riferimento, fornendo una prospettiva operativa. Un esempio di collaborazione virtuosa tra l'istruzione terziaria non accademica e le aziende è quello che vede la Fondazione collaborare con Schneider: l'azienda si sente chiamata in causa in prima persona, si è spesa nella costruzione del gruppo classe, nella progettazione del profilo, mette a disposizione docenti, spazi e tecnici. **Vi è comunque grande attenzione, anche e soprattutto quando si collabora con grandi multinazionali o grandi imprese, a non curvare eccessivamente le figure professionali** e le competenze solo sulle richieste specifiche che provengono da queste, ma a lavorare progettando corsi in grado di fornire competenze a banda larga e interessanti per l'intera filiera produttiva. In questo modo l'ITS Academy Angelo Rizzoli privilegia il futuro del corso, guardando ad un orizzonte più ampio, andando oltre la necessità da parte della singola azienda di riempire la singola *vacancy*, necessità che risulta essere inevitabilmente estemporanea.

3.2 Composizione del corpo docente

Quello dei docenti è senza alcun dubbio un tema qualificante. **Almeno il 70% del corpo docente proviene dal mondo del lavoro, con picchi fino al 90% nei corsi più tecnologicamente avanzati.** Il resto è dato principalmente professori universitari mentre solo una minima parte proviene dalla scuola secondaria, anche se costituiscono una risorsa di valore grazie alla didattica consolidata ed al cospicuo

materiale messo a disposizione degli alunni. Bisogna poi operare una distinzione, tra coloro che provengono dal mondo del lavoro, tra il libero professionista e, invece, il dipendente dell'azienda che lo invia a far lezione.

Non esiste al momento un vero e proprio programma di formazione rivolto ai docenti. Viene svolto qualche incontro preparatorio ma non viene particolarmente approfondito questo tema. Proprio per questo, l'ITS Academy Angelo Rizzoli, ben consapevole dell'importanza di questo aspetto e grazie alle risorse messe a disposizione dal PNRR, ha in programma di proporre sessioni informative più strutturate.

3.3 Suddivisione della didattica tra professionisti, imprenditori e docenti

La suddivisione della didattica ricalca quella che è la composizione del corpo docente, con la maggior parte del monte ore in capo a professionisti, imprenditori o dipendenti delle aziende che si prestano alle attività in aula o nei laboratori. Le restanti ore di docenza sono invece svolte da personale che proviene da università o, in parte residuale, da istituti secondari. Si tratta certamente di due approcci diversi ma complementari. **L'apporto dei docenti provenienti dal mondo del lavoro e dalle imprese, e che quindi conoscono profondamente le realtà interessate, completa l'esperienza formativa** grazie all'impronta didattica dinamica ed ai casi studio pratici, spesso frutto di esperienze personali proposti.

4. L'integrazione con le istituzioni

4.1 I rapporti con le istituzioni

Quello con le agenzie per il lavoro è un rapporto complesso ma che sembra funzionare. La difficoltà da parte delle aziende a trovare le figure adatte sul mercato del lavoro, unitamente al rapporto diretto che molte di queste hanno con la Fondazione, fa sì che le aziende spesso bypassano le agenzie per il lavoro e procedano al *recruiting* in prima persona. Con il progetto *training hub* l'ITS Academy Angelo Rizzoli e Gi Group, attraverso la condivisione di aule attrezzate, laboratori, spazi e un auditorium stanno cercando di strutturare la collaborazione uscendo dai canoni tradizionali, ad esempio dando maggior risalto ad azioni con scopi orientativi più che di (solo) *placement*: l'agenzia cambia quindi approccio e fa conoscere l'ITS agli studenti interessati ad iscriversi ai corsi.

Con Regione Lombardia la collaborazione è stretta e di ottima qualità, mentre si fatica invece con province, città metropolitane e comuni, a causa soprattutto della conoscenza limitata che queste istituzioni hanno del mondo ITS o del respiro locale

che hanno, soprattutto per quanto riguarda gli ultimi. Un'altra difficoltà risiede spesso nel fatto che queste istituzioni faticano ad immaginare l'ITS come l'università, che quindi trova la sua collocazione ideale dove c'è un indotto di un certo tipo ed un orizzonte ampio. **Con il mondo camerale il rapporto è invece altalenante, a macchia di leopardo in base soprattutto ai territori rappresentati ed alle relazioni, a volte quasi personali**, che però faticano ad evolversi e diventare istituzionali e sistemiche.

L'ITS Academy Angelo Rizzoli sta inoltre cercando di lavorare anche sul piano della contrattazione collettiva con le parti sociali, con l'obiettivo di favorire la riconoscibilità del titolo ITS nei sistemi di classificazione e inquadramento. Da questo punto di vista, per la Fondazione è un dato estremamente positivo che nel CCNL metalmeccanica siano stati equiparati il diploma ITS e la laurea breve. Un segnale positivo su cui certamente bisogna lavorare. Si tratterebbe di un riconoscimento di valore, utile anche ad innescare un processo di riconoscimento grazie al quale il diploma ITS possa rientrare tra i requisiti indicati, ad esempio, anche nelle *vacancies* condivise dalle imprese.

Con il mondo universitario il rapporto è, anche in questo caso, complesso e demandato ad accordi tra i singoli. Ci sono quindi casi di università collaboranti, mentre con altre il rapporto risulta essere quasi oppositivo, sebbene comunque si sia registrato qualche progresso nell'ultimo periodo. Un esempio di collaborazione proficua è il protocollo sul riorientamento dei *dropout* universitari, raggiunto grazie all'intesa con alcuni atenei milanesi per intercettare i ragazzi che spesso sono all'oscuro dell'esistenza stessa dell'offerta formativa terziaria non accademica.

Esiste poi una collaborazione di valore con il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), che permette all'ITS Academy Angelo Rizzoli approfondire il tema della ricerca applicata.

Infine, è in cantiere un progetto legato alla c.d. sperimentazione 4+2⁽¹⁾, che dovrebbe introdurre un framework delle competenze maggiormente allineato ed intellegibile per il passaggio dall'istruzione secondaria agli ITS. Si tratta di un processo utile all'ITS Academy Angelo Rizzoli, ma non solo, per raccordarsi con gli istituti superiori, per comprendere i livelli raggiunti, le competenze acquisite e raccordare al meglio i percorsi.

4.2 Esperienze di co-progettazione e promozione dei percorsi

Per quanto riguarda l'ITS Academy Angelo Rizzoli, esistono delle vere e proprie esperienze di co-progettazione e promozione dei percorsi, soprattutto con le aziende partner. Di valore è il già citato caso di collaborazione con Schneider, ma non si tratta dell'unico esempio. Si tratta infatti di uno schema che viene replicato abitualmente dalla Fondazione, su scala diversa a seconda dei corsi, del

¹ [DDL S. 924, o Riforma Valditara](#)

coinvolgimento delle aziende e delle specifiche richieste che provengono da queste.

5. Il placement degli studenti

5.1 Soddisfazione nei confronti dell'esperienza formativa

L'offerta e l'esperienza formativa proposte vengono ritenute soddisfacenti da parte della Fondazione, dai partner e soprattutto dagli studenti.

L'ITS Academy Angelo Rizzoli ha sviluppato negli anni una rete di assoluto valore, fatta di rapporti con aziende, associazioni di categoria, istituti superiori, agenzie per il lavoro ecc. mantenere tutti questi rapporti non è semplice, e quello che emerge è che si dovrebbe andare verso un approccio maggiormente sistemico, senza per questo divenire rigido o eccessivamente burocratizzato.

5.2 Casi di abbandono prematuro del percorso formativo

Tra il 2020 ed il 2023, si registra **un tasso di abbandono intorno al 9-10%**. Si tratta di una percentuale significativamente inferiore a quella nazionale, pari al 16,5% per quanto riguarda l'area tecnologica *Tecnologie dell'informazione e della comunicazione*, ed al 18,9% considerando tutti gli ITS oggetto dell'ultimo monitoraggio INDIRE ⁽²⁾. È un dato migliore anche rispetto a quello relativo agli ITS della sola Regione Lombardia, dove si registra comunque un tasso di abbandono pari al 12,9%, quindi di poco superiore.

5.3 Tasso di placement

Gli ultimi dati disponibili relativi al tasso di diplomati ed ai livelli di placement a 12 mesi dei diplomati considerano la totalità dei corsi erogati dall'ITS Academy Angelo Rizzoli è pari all'82%.

Un dato di alcuni punti inferiore rispetto al dato nazionale per l'area tecnologica di riferimento, pari all'87,2%, sempre secondo i rilevamenti INDIRE, a causa del fatto che molti diplomati sono coinvolti in attività di tirocinio, e non sono quindi conteggiati dalle rilevazioni nazionali come "occupati".

⁽²⁾ [A. Zuccaro \(a cura di\), Istituti Tecnologici Superiori - Monitoraggio nazionale 2023, INDIRE, 2023.](#)

6. L'utilizzo dell'istituto dell'apprendistato nelle Fondazioni coinvolte

6.1 La scelta di inserire o meno l'apprendistato nell'offerta formativa

Rispetto all'apprendistato, l'ITS Academy Angelo Rizzoli è l'unico ITS in tutta Italia che ha scelto di dedicare completamente una figura interna all'apprendistato primo e terzo livello. La scelta di implementare questo strumento deriva da una forte convinzione nell'utilità e nei benefici che apporta sia per i giovani che per le aziende. Queste ultime, dopo un iniziale momento di incertezza, entrano spesso in una prospettiva di *lifelong learning*, e cioè di valorizzazione dell'apprendimento quale dimensione strutturale dell'esperienza lavorativa, da non limitare ad un iniziale fase di ingresso in azienda. Inoltre, la presenza di giovani in formazione alimenta la circolazione di nuove conoscenze in azienda, coinvolgendo anche gli altri collaboratori in processi, spesso non formali ma di indubbio valore, di apprendimento continui nel tempo.

Le aziende si rendono conto che ricevere un giovane in formazione rappresenta davvero un investimento nel capitale umano e permette di individuare con il tempo le attitudini personali, lasciando tempo e spazio ai giovani per conoscere a 360° l'ambiente di lavoro e crescere all'interno dell'azienda. Quando si riesce a stabilire un rapporto basato su un profondo livello di comprensione reciproca, le aziende riescono a fidelizzare il giovane lavoratore, facendolo sentire importante, difficilmente sostituibile e responsabilizzandolo. Il tirocinio risulta essere poco efficace da questo punto di vista, soprattutto perché lo studente si sente valorizzato in modo diverso.

Un grande valore emerge poi quando si riesce a estendere l'apprendistato all'intero gruppo classe, diversificando le aziende coinvolte in modo da attivare un processo di condivisione e confronto tra gli studenti, grazie all'alternarsi della didattica tradizionale alle ore passate *on the job*. Gli apprendisti rientrano in aula per le ore di formazione gestite dalla Fondazione e possono così confrontare le diverse esperienze e mettere a fattor comune quanto appreso. Si tratta di un valore inestimabile, impossibile secondo l'ITS Academy Angelo Rizzoli da replicare attraverso il tirocinio. Tutto ciò è valido rispetto ai percorsi biennali. Nei percorsi di apprendistato annuali l'allievo entra in binario doppio, durante il quale deve sforzarsi di mantenere lo studio nel week end e nei ritagli di tempo, mentre deve essere in grado di gestire l'inserimento a tempo pieno in una vera e propria realtà aziendale. Si tratta però di un processo che innesca una crescita di autostima notevole, che ha la capacità di influenzare a cascata anche gli altri compagni di classe.

In sintesi, secondo la Fondazione, quando si realizza l'incontro tra azienda e allievo, grazie all'apprendistato, il valore aggiunto è inestimabile. **Tutto ciò è comunque complesso da gestire**, ed in primo luogo è necessario scegliere con attenzione le realtà con cui collaborare. Da questo punto di vista, l'ITS Academy Angelo Rizzoli fortunato può contare sulla possibilità di selezionare attentamente i partner e operare un matching in modo che lo studente percepisca davvero la volontà di investimento dell'azienda.

6.2 Criticità e benefici dell'istituto

L'apprendistato presenta senza dubbio alcune criticità che ne limitano l'impiego, tra queste: **l'eccessiva burocrazia prevista, la complessità nell'uso dello strumento e l'impegno** che deve essere profuso da più parti perché ne risulti un'esperienza di qualità, certamente preferibile rispetto ad una normale attività di alternanza. Si tratta di impegni e complicazioni che spaventano le imprese disposte ad approcciarvisi. **Oltre a questi aspetti, legati alla normativa specifica, c'è poi l'altrettanto ampio ed impattante tema culturale**, alla radice di un approccio che vede l'apprendistato come uno strumento poco adatto a contesti industriali e più legato al mondo dell'artigianato, mentre il surplus formativo che garantisce questo strumento si integra perfettamente anche in realtà dinamiche e di medie e grandi dimensioni.

Questo surplus è frutto proprio della curvatura professionalizzante specifica legata all'apprendistato, che permette di formare profili "ibridi", dotati di competenze teoriche e in grado di "operativizzarle", applicarle cioè in contesti aziendali e in situazioni di compito. Si tratta di un elemento sottolineato tanto dai diretti interessati quanto dai docenti e dalle imprese. Il "sogno" dell'ITS Academy Angelo Rizzoli è quello di costruire davvero un sistema duale all'interno della Fondazione, eliminando completamente l'uso del tirocinio.

A rappresentare però il vero valore aggiunto rappresentato da un rapporto di apprendistato di qualità è la percezione, da parte dello studente, **dell'investimento** che l'azienda opera su di esso. Si tratta di un aspetto cruciale, che responsabilizza il giovane e che riesce a valorizzarlo al meglio.

Conclusioni

L'ITS Academy Angelo Rizzoli, sin dalla sua nascita ha intrapreso un processo di costante crescita e consolidamento, processo grazie al quale può oggi contare su di un partenariato di circa 70 membri.

La qualità della didattica è certamente uno degli elementi che ha maggiormente contribuito a questa crescita ed a raggiungere la posizione di rilievo che oggi la Fondazione occupa nel panorama degli ITS lombardi e nazionali. La disponibilità di laboratori all'avanguardia e distribuiti su più sedi fa certamente la differenza, soprattutto considerata l'area tecnologica a cui si rifanno i corsi di studio proposti. Si tratta infatti di un settore in costante evoluzione, dove è fondamentale disporre delle tecnologie necessarie per mantenere aggiornati i profili formati.

Accanto a ciò, vi è grande attenzione rivolta alla crescita ed allo sviluppo personale degli studenti, che vengono affiancati durante tutto il percorso ed ai quali è dedicato un progetto di internazionalizzazione degli studi strutturato e che ha visto financo alcuni studenti rimanere a lavorare all'estero nelle sedi individuate tramite la Fondazione.

Anche le attività di orientamento hanno contribuito in larga parte alla crescita dell'ITS Academy Angelo Rizzoli. Strutturate su due livelli, in ingresso, permettono di raggiungere il territorio in modo capillare, anche grazie ai buoni rapporti ed alle sinergie con gli istituti secondari del territorio. La bontà delle attività di orientamento in uscita, che si articolano principalmente tramite attività di tutoraggio sono invece testimoniate dall'ottimo tasso di placement a 12 mesi e dalla soddisfazione delle aziende rispetto alle figure su cui decidono di investire.

Infine, l'ITS Academy Angelo Rizzoli ha creduto fortemente e promosso negli ultimi anni l'impiego dell'apprendistato in quanto strumento in grado di connettere il mondo della formazione e quello del lavoro. Si tratta di un connubio, quello tra ITS ed apprendistato, sul quale la Fondazione punta molto e che vorrebbe rafforzare in futuro, addirittura azzerando l'impiego del tirocinio e costruendo un vero e proprio sistema duale. Si tratta di un passo difficile, che richiede risorse ingenti per essere attuato. I riscontri largamente positivi raccolti sia lato studenti che imprese contribuiscono però ad accrescere la convinzione che sia la scelta giusta.

Come emerso anche dalla prima fase della ricerca Skill Alliance⁽³⁾, **l'apprendistato oltre a favorire l'acquisizione di competenze di tipo tecnico-pratiche grazie alla forte curvatura professionale, incentiva lo sviluppo anche delle cosiddette soft skills o competenze trasversali**, applicabili in diversi contesti e ambiti lavorativi: dal *problem solving* alla capacità di pianificazione, passando per la capacità di lavorare in autonomia prefissando obiettivi concreti fino alla flessibilità nell'adattamento.

Per concludere, vi è fiducia nello sviluppo dell'istruzione terziaria non accademica, ma ad una condizione: che questa rimanga slegata dalle logiche e dall'eccessiva ingerenza regolatoria da parte delle istituzioni pubbliche, ad esempio nella definizione dei programmi proposti agli studenti, e che al contempo rimanga libera dall'eccessiva aziendalizzazione. Gli ITS non sono enti formativi a disposizione delle

⁽³⁾ [Fondazione ADAPT, L'apprendistato di alta formazione per il conseguimento del diploma ITS: dati, esperienze, prospettive, 2023](#)

singole aziende, ma devono continuare a dedicarsi allo sviluppo di competenze trasversali.