

## Apprendistato mirato allo sviluppo del Design thinking (ADDET)

Numero progetto: 2020-1-RO01-KA202-079926



### IO3 GUIDA AI PARTENARIATI TRA ISTITUTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE E AZIENDE

COPYRIGHT

© Copyright partenariato ADDET 2020

### Partner del progetto

- 1- [Colegiul Economic "Ion Ghica" Braila](#) / ROMANIA
- 2- [MAGENTA CONSULTORIA PROJECTS SL](#) / SPAGNA
- 3- [IDEC](#) / GRECIA
- 4- [ZENTRALSTELLE FUR BERUFSBILDUNG IM HANDEL EV ZBB](#) / GERMANIA
- 5- [Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü](#) / TURCHIA
- 6- [KLUB PO UPRAVLENIE NA ZNANIYA, INOVACII I STRATEGII](#) / BULGARIA
- 7- [CESIE](#) / ITALIA

È severamente vietata la copia, la riproduzione o la modifica anche parziale del presente documento per qualsiasi uso, senza autorizzazione del partenariato ADDET. Inoltre, per la presenza delle restrizioni relative al copyright, la citazione delle autrici e degli autori del documento o di parti dello stesso devono essere corredate da riferimenti bibliografici a questa pubblicazione.

Tutti i diritti riservati.

Il presente documento può variare senza comunicazione ufficiale.

Autore: Consiglio direttivo per l'istruzione di Adalia, Turchia.

26.08.2022

## OBIETTIVI DEL PRODOTTO

Lo scopo di questo documento è quello di offrire una guida all'istituzione di partenariati di apprendistato fra gli istituti di formazione professionale, le aziende e le scuole.

Gli obiettivi del prodotto sono:

- La promozione del concetto di partenariato fra enti di formazione professionale e aziende a livello locale;
- Il supporto alla creazione di partenariati mediante strumenti pratici;
- La promozione del modello di apprendistato mirato allo sviluppo dello spirito imprenditoriale;
- La preparazione di un terreno fertile per il lancio di attività di sperimentazione mirate alla validazione del modello di apprendistato;
- La promozione di partenariati fra enti di formazione professionale e imprese;
- Lo sviluppo di una “Guida all'apprendistato per partenariati per l'apprendistato fra l'ente di formazione professionale e l'azienda”.

La “Guida all'apprendistato per partenariati fra l'ente di formazione professionale e l'azienda per l'apprendistato” incoraggerà e supporterà le compagnie locali e i centri di formazione professionale a unirsi nel partenariato e adottare il modello di apprendistato. La guida rappresenta un supporto pratico per la creazione di partenariati e per il successo in diversi settori sulla base dei test sperimentali.

Contenuti

Contesto

Sommario

<b>Apprendistato mirato allo sviluppo del Design thinking (ADDET)</b>	1
OBIETTIVI DEL PRODOTTO	3
<b>Contenuti</b>	4
<b>Contesto</b>	4
<b>APPRENDISTATO MIRATO ALLO SVILUPPO DEL DESIGN THINKING</b>	6
1. L'APPRENDISTATO IN EUROPA	6
2. VANTAGGI DELL'APPRENDISTATO	7
3. POLITICHE E PRATICHE IMPRENDITORIALI	8
4. IL RUOLO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE	10
5. IL RUOLO DEGLI ENTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE	12
6. FASI E PRINCIPI CHIAVE DELL'ISTITUZIONE DI UN PARTENARIATO PER L'APPRENDISTATO MIRATO ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE IMPRENDITORIALI	13
1) PIANIFICAZIONE PRELIMINARE	13
2) ISTITUZIONE DEL PARTENARIATO	14
3) IMPLEMENTAZIONE DEL PARTENARIATO	14
4) SOSTENIBILITA' DEL PARTENARIATO	14
5) VALUTAZIONE DEL PARTENARIATO	14
6) SUGGERIMENTI	14
7) PRINCIPI VOLTI A GARANTIRE LA QUALITA' DI UN PARTENARIATO FRA L'ENTE DI FORMAZIONE E L'AZIENDA	15
1. Principi di garanzia per la qualità di un partenariato fra ente di formazione e azienda	16

1.1.	Ruoli e responsabilità delle parti	16
1.1.1.	Responsabilità degli enti di formazione	16
1.1.2.	Responsabilità delle aziende	16
1.2.	Criteri di qualità dell'apprendistato	17
1.3	Programmazione, realizzazione, valutazione e revisione di un programma di apprendistato secondo il modello ADDET per l'acquisizione di competenze di problem solving e l'approccio al design thinking.	18
1.3.1	Il modello si sviluppa attorno alle fasi del design thinking	18
1.3.2	Il modello è dedicato alle competenze di problem solving:	18
1.3.3	Fasi per pianificare, implementare, valutare e rivedere il programma di apprendistato	18
2.	PRINCIPI PER LA GARANZIA DELLA QUALITÀ DEL PARTENARIATO	19
2.1.	Inquadramento nel sistema di Istruzione e formazione	19
2.2.	Governance	20
2.3.	Contenuti formativi e risultati di apprendimento	20
2.4.	Cooperazione fra gli enti che erogano la formazione	20
2.5.	Partecipazione e supporto alle aziende	20
2.6.	Prerequisiti e supporto delle/degli insegnanti e delle formatrici e dei formatori aziendali	21
2.7.	Meccanismi economici e di cofinanziamento	21
2.8.	Garanzia di qualità	21
2.9.	Condizioni lavorative e di apprendimento delle/degli apprendisti	21
2.10.	Risposta del mercato del lavoro	21
8)	MODELLO PER LA RACCOLTA DATI SULLA BASE DELLE BUONE PRATICHE	22
9.	MODELLO DI ACCORDO (MEMORANDUM DI INTESA)	23
10.	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFIA	30

## APPRENDISTATO MIRATO ALLO SVILUPPO DEL DESIGN THINKING

### 1. L'APPRENDISTATO IN EUROPA

La Commissione Europea definisce l'apprendistato come un periodo di apprendimento basato sul lavoro (*work-based learning*) che integra e alterna formazione in azienda e istruzione scolastica e che, al suo completamento, conferisce anche una qualifica riconosciuta a livello nazionale.<sup>1</sup>

L'apprendistato, nella maggior parte dei casi, è regolato da un contratto formale tra l'azienda che mette a disposizione i posti di lavoro, l'apprendista e/o l'ente di istruzione e formazione professionale.

Al fine di coinvolgere le aziende nei programmi di apprendistato è essenziale una conoscenza più approfondita su questa modalità di formazione, oltre che per rendere questa opportunità maggiormente appetibile presso le/i giovani e per migliorare la qualità della formazione stessa.

Attualmente, molti dei programmi di formazione professionale rientrano nella definizione di “apprendistato” data dall'Unione Europea e offrono percorsi di formazione basati sul lavoro e rivolti ai giovani in sincronia con la formazione professionale scolastica. Il campo dell'istruzione e formazione professionale è costantemente soggetto a riforme di tipo politico ed è fortemente influenzato dalle tradizioni e dalla cultura di ciascuna nazione, nonché dai gruppi imprenditoriali.

A causa delle differenze fra le varie politiche a livello nazionale circa l'apprendistato, non è semplice darne una definizione chiara e universale.

Secondo quanto affermato dalla Commissione Europea, le caratteristiche fondamentali di un apprendistato sono relative agli aspetti che seguono:

- Fare parte del sistema di istruzione formale e formazione professionale;
- Essere incentrato su modelli di apprendimento di duplice natura che integrano la formazione sul lavoro all'interno dell'impresa (periodi di pratica sul posto di lavoro) e l'istruzione offerta a scuola (periodi di istruzione teorico-pratica all'interno della scuola o del centro di formazione);
- Al termine del periodo di formazione, viene rilasciato un certificato/diploma professionale che è riconosciuto a livello nazionale;
- È regolato da un contratto tra l'azienda, l'apprendista e/o l'istituto di formazione;
- Il lavoro dell'apprendista è generalmente retribuito.

<sup>1</sup> Commissione Europea (2015), “Alleanza europea per l'apprendistato – Fa bene ai giovani, fa bene alle aziende”:  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwit3Zbx79P7AhUK\\_7sIHVZsC6w](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwit3Zbx79P7AhUK_7sIHVZsC6w)

*QFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D18252%26langId%3Dit&u sg=AOvVaw0Tb8VzmFcYvD8VaCEWQuUt*

La ripartizione del tempo tra le due attività può variare a seconda delle politiche nazionali. Tenendo conto di questi criteri, in Europa si possono individuare tre forme di apprendistato:

- a) È detto apprendistato di primo tipo, quando il tempo dedicato alla formazione sul lavoro è prevalente rispetto a quello relativo all'apprendimento teorico (*work-based o* basato sul lavoro);
- b) È detto apprendistato di secondo tipo, quello che prevede un tempo dedicato alla formazione teorica che risulta maggiore rispetto a quello dell'apprendimento in azienda, cosa che lo rende simile a un tirocinio.
- c) L'apprendistato di terzo tipo è caratterizzato da un equilibrio fra apprendimento teorico e pratico in partecipazione con diversi stakeholder a livello locale (duale).

Le statistiche mostrano che i Paesi con un sistema di formazione professionale e di apprendistato solidi sono quelli che vedono numeri minori di disoccupazione e che riescono a rendere più fluido il passaggio dagli studi e alla formazione al mondo del lavoro. Ciononostante, in molti paesi dell'UE ancora non vi è una particolare simpatia nei confronti dell'apprendistato. La percezione dell'importanza della formazione professionale è scarsa rispetto a quella che viene data all'istruzione formale, con una tendenza a considerare la formazione professionale come una seconda scelta per studenti di seconda classe.

Allo scopo di rinforzare la qualità la qualità, l'offerta formativa e l'immagine dell'apprendistato in Europa, così come quello dell'educazione professionale, i partner di associazioni cross-settoriali europee hanno lasciato nel 2013 l'Alleanza Europea per l'Apprendistato (inglese, EAfA). La maggior parte degli Stati membri hanno aderito all'Alleanza e ciò ha supportato i piani per la riforma del sistema di apprendistato in modo che sia rivolto al problema della disoccupazione giovanile, da affrontare le lacune nelle competenze e i risultati di processi di *matching* fra persona e azienda che non sempre sono positivi e offrire forza lavoro qualificata per supportare la crescita.

## 2. VANTAGGI DELL'APPRENDISTATO

I vantaggi delle politiche sugli apprendistati non sono solo relativi all'aumento di opportunità lavorative per le/i giovani ma si estendono al benessere dell'azienda e alla società in generale. Fra l'altro:

- Aumenta le possibilità di *matching* efficaci;
- Offre opportunità di formare da zero nuova forza lavoro;
- Accresce la fidelizzazione aziendale;
- Migliora la visibilità del brand e la reputazione delle aziende;
- Offre introiti dal lavoro dell'apprendista;
- Riduce i costi relativi alle assunzioni quando si riesce a ritenere l'apprendista all'interno dell'azienda;
- Aumenta la diversità professionale delle risorse umane;
- Costituisce un modo economico per assumere persone di talento e a selezionarne le/i migliori un contesto caratterizzato dal cambiamento demografico;
- Aumenta entrate per tasse a livello locale;
- Riduce della marginalizzazione e dei costi del welfare;

- Offre l'opportunità di apprendere un mestiere e di entrare nel mercato del lavoro;
- Prevede borse e sussidi da parte dello Stato;
- Offre alle risorse umane coinvolte nelle attività di formazione la possibilità di migliorare la propria capacità di analisi e riflessione.

### 3. POLITICHE E PRATICHE IMPRENDITORIALI

L'educazione all'imprenditorialità è una delle priorità nell'ambito della Strategia Europea 2020, nella politica dell'UE in favore delle piccole e medie imprese (PMI) e nelle strategie chiave dell'UE per l'istruzione e la formazione.

La politica dell'UE in favore delle piccole e medie imprese, attraverso lo Small Business Act per l'Europa e il Piano d'azione per la promozione dell'Imprenditorialità 2020<sup>3</sup>, sottolinea l'importanza dell'educazione all'imprenditorialità nella costruzione di una cultura imprenditoriale nell'UE, che a sua volta, si tradurrebbe in un'economia più competitiva, nella creazione di posti di lavoro e nella coesione sociale.

Allo stesso tempo, la formazione all'imprenditorialità è considerata una competenza a sé. Dal 2006, la competenza imprenditoriale è stata definita, a pieno titolo, una delle otto competenze chiave per l'apprendimento permanente, elaborate dal Parlamento e dal Consiglio Europeo come l'insieme di conoscenze, abilità e attitudini fondamentali per ogni individuo appartenente a una società che si fonda sulla conoscenza e che dovrebbero essere acquisite al termine dell'istruzione obbligatoria e nell'ambito dell'apprendimento permanente.<sup>4</sup>

L'integrazione dell'educazione imprenditoriale nelle politiche, nei programmi di studio e nei relativi quadri di riferimento per le qualifiche significa garantire che le/gli studenti acquisiscano realmente tale competenza. Tuttavia, è improbabile che ciò risulti sufficiente: a causa della novità e della complessità dell'educazione all'imprenditorialità, il raggiungimento di questo obiettivo richiederà uno sforzo di maggiore entità.





<sup>3</sup> Commissione Europea (2013), *“Piano D'Azione Imprenditorialità 2020: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe”*

<sup>4</sup> Commissione Europea, Direzione Generale Istruzione e Cultura (2006), *“Competenze chiave per l'apprendimento permanente: Quadro di Riferimento Europeo”*

In questo senso, la Commissione europea ha sollecitato gli Stati membri a coinvolgere, prima della fine del percorso di istruzione obbligatoria, le/gli studenti in esperienze all'interno di imprese come, ad esempio, la partecipazione alla gestione di un progetto di natura imprenditoriale o sociale. La maggior parte degli Stati membri ha già in atto programmi di formazione o di cooperazione volta a coinvolgere le/gli studenti in una qualche forma di esperienza imprenditoriale di tipo pratico, ma tali programmi non risultano attivi in modo omogeneo. Inoltre, non tutte le esperienze aziendali sono in grado di sviluppare la competenza imprenditoriale.<sup>5</sup>

Molte delle misure volte a promuovere e sostenere l'imprenditorialità prendono campo al di fuori del sistema di istruzione formale e prevedono una formazione imprenditoriale di tipo formale per gruppi specifici (o la formazione per le PMI).

L'adozione di un approccio basato sulle competenze chiave per l'educazione all'imprenditorialità costituisce una garanzia all'acquisizione di tali competenze da parte di chiunque completi il ciclo di istruzione obbligatoria, delle abilità e attitudini nell'ambito della competenza chiave europea denominata "spirito di iniziativa e imprenditorialità"; si garantisce, inoltre, l'acquisizione delle competenze imprenditoriali anche nell'ottica dell'apprendimento permanente. Oltre a valutare eventuali modifiche strutturali relative allo studio dell'imprenditorialità, per ciò che concerne l'erogazione di questa formazione, l'adozione di un approccio basato sulle competenze chiave richiede di prestare la stessa attenzione ai contenuti dei corsi e ai risultati dell'apprendimento. In particolare, gli approcci curriculari dovrebbero riflettere il fatto che la competenza chiave dell'imprenditorialità, in senso lato, comprende la capacità di "trasformare le idee in azione", una componente chiave di ciò che rende un individuo appetibile nel mercato del lavoro.<sup>6</sup> In questo senso, l'educazione all'imprenditorialità dovrebbe superare i confini del settore "Economia" e "Business" per diventare una competenza generale, da offrire obbligatoriamente a tutte/tutti le/gli studenti.

<sup>5</sup> Centro di formazione imprenditoriale dell'Europa sud-orientale, "Entrepreneurship Education in the European Union: an overview of policies and practice"



<sup>6</sup> <http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=23932&no=3>

#### 4. IL RUOLO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Le PMI sfruttano i 2/3 di tutta la forza lavoro europea e costituiscono il 99% delle aziende europee.<sup>7</sup> Nonostante la loro importanza per la crescita economica europea e il potenziale per la creazione di posti di lavoro, le PMI raramente partecipano a programmi di apprendistato, a differenza delle aziende più grandi. In media, anche nei Paesi in cui la cultura dell'apprendistato è diffusa, sono le aziende più grandi a prendere in carico un maggior numero di iscrizioni per gli apprendistati. I principali motivi che giustificano tale riluttanza da parte delle PMI sono l'ingente carico burocratico, i costi, deficit aziendali e la mancanza di tempo da investire nella formazione.

Una buona e solida formazione professionale, che risponda alle esigenze del mercato del lavoro, è in grado di incidere sul problema della disoccupazione, che colpisce più del 16% delle/dei giovani tra i 15 e i 24 anni (dati Eurostat 2017) in tutta l'Unione Europea.

Nei Paesi con una cultura e tradizione ben strutturata in merito all'apprendistato, la formazione professionale è risultata efficace nell'agevolare la transizione fra istruzione e mondo del lavoro, attirando l'attenzione dei decisori politici in tutta Europa. Attualmente, la Commissione Europea sta promuovendo l'apprendistato come elemento fondamentale di una strategia più ampia mirata ad affrontare la disoccupazione giovanile e l'esclusione sociale.<sup>8</sup>

Dal momento che le PMI costituiscono il 99% delle aziende europee e il 67% dei posti di lavoro dentro l'Unione Europea, i Governi si sono rivolti ad esse mirando ad accrescere il loro coinvolgimento nei programmi di apprendistato.

Grazie all'integrazione di formazione e lavoro, l'apprendistato consente alle/ai giovani di acquisire reali competenze in seno all'esperienza lavorativa, che costituiscono ciò che il mercato del lavoro richiede; infatti, alla fine dell'apprendistato, le/gli apprendisti tendono a rimanere all'interno dell'azienda.

L'apprendistato costituisce una forma di assunzione conveniente. Con una formazione professionale iniziale, le aziende possono selezionare e formare al meglio le/i future/i dipendenti, in modo da assicurarsi una forza lavoro qualificata: le competenze e attitudini acquisite sono una garanzia per l'azienda, che si assicura la presenza di personale altamente motivato e qualificato nel tempo.

Nonostante non si venga, poi, assunti a seguito del periodo di formazione, l'apprendistato costituisce, in ogni caso, una formazione valida utile alle future assunzioni, aspetto che costituisce un vantaggio rispetto alle/agli altre/altri giovani con background di mera formazione formale o professionale ma a livello scolastico.

<sup>7</sup> Commissione Europea (2017), "Annual Report on European SMEs 2016/2017: Focus on self-employment"

<sup>8</sup> Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (2011), "Making apprenticeships work for Small and Medium Enterprises: what does it take to strengthen their commitment?", note dal briefing

In linea generale, un programma di apprendistato ben strutturato è in grado di facilitare il passaggio dai cicli di istruzione e formazione scolastica al mondo del lavoro, aumentando le possibilità di impiego e supportando lo sviluppo di competenze di base, particolarmente richieste dalle PMI.<sup>9</sup> La cooperazione tra scuole/enti di formazione professionale e aziende è di fondamentale importanza al fine di garantire la qualità dell'apprendistato e di rendere più fluido il passaggio dalla scuola al mondo del lavoro. In particolare, le PMI che soffrono di risorse amministrative limitate possono trarre vantaggio da tale cooperazione e dal supporto continuo che include l'assunzione di personale qualificato e specializzato, l'accesso ai sistemi regionali volti all'innovazione e altre opportunità vantaggiose per la loro attività. Gli enti di formazione professionale possono, a loro volta, trarre vantaggio dall'aggiornamento continuo su tematiche come la domanda in merito alle competenze del mercato del lavoro, i vari profili professionali e l'uso delle tecnologie in ambito aziendale.

Rispondere alle esigenze del mercato richiede l'espletamento di procedure di approvazione per il reclutamento delle aziende e misure di supporto aziendale permanenti. In questo contesto, è importante coinvolgere i partner sociali con competenze specifiche del settore. Si tratta di attori chiave nel processo di definizione delle abilità e delle competenze fondamentali che costituiscono uno standard di qualità.

Le scuole/i centri di formazione professionale e le aziende possono istituire dei partenariati che mirano ad obiettivi specifici, ad esempio, con progetti mirati al miglioramento dei rapporti scuola-impresa, oppure a carattere generale, non solo incentrati sull'apprendistato ma anche su tematiche di varia natura come la ricerca, l'innovazione in ambito regionale o l'imprenditorialità.

In tutti questi casi, le aziende hanno il compito di negoziare un Piano formativo individuale (un accordo), di mettere a disposizione gli spazi e le strutture, di definire l'ambito lavorativo e il regime di supervisione, oltre a rendersi disponibile al contatto costante con i centri di formazione, il tutto finalizzato alla qualità dell'esperienza di apprendistato.

<sup>9</sup> Commissione europea, Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione (2015): "Guidance Framework. Support for Companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles"

Durante l'intero periodo, la/il tutor costituirà la figura di riferimento e supporto, nonché la/il mentore per l'apprendista. Il suo ruolo non è solo quello di spiegare le mansioni previste ma anche quello di facilitatore dei processi in atto fra struttura e persona. Al termine del periodo di formazione, il raggiungimento delle competenze previste dal Piano formativo individuale sarà certificato sulla base dei dati raccolti nel registro dell'apprendistato e l'erogazione di un titolo. Fra i compiti delle aziende in merito all'elaborazione del programma di apprendistato abbiamo:

- La valutazione dell'effettiva disponibilità di risorse umane e materiali necessarie alla formulazione del programma di apprendistato;
- L'individuazione delle figure che si occuperebbero della formazione;
- L'istituzione di modalità di comunicazione costanti con l'ente di formazione;
- La definizione, in collaborazione con l'ente di formazione professionale, di un percorso che integri formazione e apprendimento;
- La stipula e la firma di un accordo di partenariato per l'apprendistato;
- L'offerta di orientamento e informazioni necessarie per l'apprendista;
- L'impegno a pagare le prestazioni svolte dall'apprendista e garantire la sicurezza generale e sociale;
- L'impegno a monitorare i progressi e a valutare i risultati della formazione dell'apprendista;
- Il rilascio di una certificazione.

## 5. IL RUOLO DEGLI ENTI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE

La formazione professionale è attiva in modo costante per rispondere alla domanda delle diverse figure professionali e dei diversi settori. Difatti, tanto l'istruzione teorica quanto la formazione pratica si adatta al contesto sociale ed economico di riferimento. Sono proprio gli enti di formazione professionale gli interlocutori delle PMI che intendano essere coinvolte nel sistema dell'apprendistato e questo avviene a causa della loro importanza a livello territoriale: attraverso il dialogo continuo fra l'ente e l'azienda, l'offerta formativa può essere migliorata in modo continuo ed essere adatta alla domanda del mercato del lavoro in termini di competenze. Questo sistema basato sul feedback consente di creare nuove qualifiche, programmi di formazione professionale o curriculum, o di aggiornare quelli esistenti. In questo modo, risulta più semplice identificare le nuove e diverse richieste del mercato del lavoro che vengono prese in carico dal sistema di istruzione e formazione al fine di rielaborare l'offerta formativa.

In molti Paesi, le scuole e i centri di formazione professionale offrono anche servizi di *matching* fra aziende e giovani in cerca di un apprendistato. Il ruolo principale del centro di formazione professionale nell'ambito dell'apprendistato è quello di offrire orientamento e formazione teorica alle/ai giovani apprendiste/i.

Poiché le PMI, soprattutto le microimprese, non possono sempre permettersi di mettere a disposizione il personale per la supervisione o per la gestione amministrativa degli apprendistati<sup>10</sup>, gli enti di formazione professionale possono sopperire a questa mancanza mediante l'istituzione di percorsi di formazione supplementari esterni.

<sup>10</sup> Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (2011), “Making apprenticeships work for Small and Medium Enterprises: what does it take to strengthen their commitment?”, note dal briefing

L'apprendistato è regolato da un contratto tra l'azienda e il centro di formazione professionale o può costituire una collaborazione tra il centro di formazione professionale, l'azienda e l'apprendista.

Il centro di formazione, in genere, è responsabile della gestione delle procedure amministrative per lo svolgimento dell'apprendistato e del controllo del rispetto degli obblighi reciproci tra l'azienda e il centro di formazione professionale, nonché nei confronti dell'apprendista.

I ruoli dell'ente di formazione professionale nell'ambito della creazione di un accordo di apprendistato includono:

- La ricerca di opportunità di apprendimento sul lavoro;
- La creazione di una rete di cooperazione con le aziende locali;
- La definizione di un piano formativo in collaborazione con l'azienda;
- L'erogazione di una formazione in classe;
- Il monitoraggio dei progressi e dell'efficacia dell'apprendistato;
- Il controllo dell'adempimento ai doveri contrattuali nei confronti dell'apprendista;
- L'incarico della responsabilità relativa alla valutazione finale dell'apprendistato.

## **6. FASI E PRINCIPI CHIAVE DELL'ISTITUZIONE DI UN PARTENARIATO PER L'APPRENDISTATO MIRATO ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE IMPRENDITORIALI**

Il partenariato mirato allo svolgimento di un apprendistato è un'ottima soluzione per le PMI non molto abili nei processi innovativi di selezione e formazione del personale ma che sono orientate all'ampliamento del loro organico e mettono a disposizione il proprio personale per ruoli di tutoraggio.

L'istituzione di apprendistati in ambito imprenditoriale può essere considerata un'attività complessa, dal momento che la competenza imprenditoriale di rado viene considerata come uno dei campi dell'apprendimento.

È un pregiudizio comune quello di considerare le abilità imprenditoriali come qualità innate, spesso associate all'audacia, alla capacità intuitiva o alla creatività, difficilmente inquadrabili nel campo della formazione strutturata. Tuttavia, negli ultimi anni, questo paradigma sembra star cambiando e ora i corsi e i seminari sull'imprenditoria stanno fiorendo negli ambienti educativi, formativi e lavorativi.

Un percorso efficace per l'istituzione di partenariati tra PMI e centri di formazione professionale e mirati all'apprendistato, dovrebbe prevedere le seguenti fasi fondamentali:



## 1) PIANIFICAZIONE PRELIMINARE

Prima di avviare una collaborazione, è importante avere un'idea chiara in merito ai potenziali rischi e problematiche che potrebbero sorgere e, per prevenire ciò, si raccomanda di:

- Identificare il settore, il profilo delle/degli studenti, le attività in base agli obiettivi di apprendimento;
- Descrivere i compiti, i risultati di apprendimento, le competenze richieste, la durata, il costo...

## 2) ISTITUZIONE DEL PARTENARIATO

Dopo aver valutato la possibilità di un accordo per l'avvio di un percorso di apprendistato, i partner devono:

- Incontrarsi di persona o via Skype;
- Firmare un accordo per l'assegnazione di compiti e responsabilità;
- Definire le metodologie e gli strumenti per il monitoraggio e la valutazione.

## 3) IMPLEMENTAZIONE DEL PARTENARIATO

Lo svolgimento delle attività deve essere costantemente monitorato ed eventualmente adattato, al fine di fornire opportunità di apprendimento efficaci, assicurare la qualità e garantire condizioni di lavoro sicure. Particolare attenzione deve essere dedicata:

- Agli aspetti relativi alle tempistiche e alla comunicazione tra partner;
- Al monitoraggio e alla supervisione;
- All'attività di tutoraggio e mentoring;
- All'azione volta a garantire la sicurezza sul lavoro;
- All'azione volta ad assicurare relazioni interpersonali e professionali di tipo simmetrico.

## 4) SOSTENIBILITA' DEL PARTENARIATO

Al fine di garantire l'impatto del partenariato sul lungo periodo, ai partner si suggerisce di:

- Predisporre un piano di emergenza (analisi dei rischi, e così via...);
- Progettare un piano per la sostenibilità;
- Continuare a monitorare i progressi dopo il periodo di formazione (ad esempio, in caso di assunzione dopo l'apprendistato).

## 5) VALUTAZIONE DEL PARTENARIATO

Il partenariato potrebbe risolversi tanto in un successo quanto in un fallimento, oppure potrebbe richiedere delle modifiche. Al fine di valutare la qualità stessa del partenariato e per garantire una crescita continua e una collaborazione efficace, ai partner si consiglia di:

- Svolgere una valutazione al termine dell'apprendistato;
- Redigere liste di azioni e proposte volte alla crescita;
- Organizzare un incontro fra il centro di formazione professionale e l'azienda per rivedere il programma di apprendistato, ancora meglio se in presenza della/dello studente;

## 6) SUGGERIMENTI

- Valutare la possibilità di coinvolgere organizzazioni intermedie;
- Partecipare ad eventi come *career day* e *open day* nei centri di formazione professionale e nelle aziende (ad esempio, la Settimana europea delle competenze professionali).

## 7) PRINCIPI VOLTI A GARANTIRE LA QUALITÀ DI UN PARTENARIATO FRA L'ENTE DI FORMAZIONE E L'AZIENDA

L'istituzione di un apprendistato di buona qualità richiede investimenti consistenti (di tipo finanziario, relativi alle infrastrutture, al capitale umano, ecc.). Com'è comprensibile, la maggior parte dei datori di lavoro ha lo scopo di adattare la formazione in modo che sia mirata allo sviluppo di quelle competenze specifiche richieste nei vari ambiti aziendali, in modo da abbattere, almeno parzialmente, tali oneri. Tuttavia, questo approccio potrebbe risultare non vantaggioso per l'apprendista a causa della sua necessità, in primo luogo, di ottenere un posto di lavoro e di essere formato sulle competenze base e generali, che gli consentano di essere la/il candidata/candidato ideale "in toto" in dei ruoli professionali.<sup>11</sup> L'offerta formativa dell'apprendistato, ai fini di garantire l'appetibilità del profilo professionale in uscita, deve essere continuamente rivista e, eventualmente, modificata in base alle esigenze del mercato del lavoro sempre in cambiamento, tenendo anche conto delle esigenze di ciascuna azienda in termini di competenze specifiche.<sup>12</sup> Secondo il Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) le politiche di apprendistato condividono tratti caratteristici, presenti in misura diversa e in diverse combinazioni, che possono essere considerati come i prerequisiti per un apprendistato di qualità.<sup>13</sup> Questo quadro di riferimento, in merito alla garanzia della qualità, è stato progettato per essere adottato dai centri di formazione professionale e dalle aziende, al fine di monitorare i programmi di apprendistato e di garantire un'ottima qualità durante il suo svolgimento. Ancora, il quadro verrà impiegato nell'ambito degli apprendistati

mirati allo sviluppo delle competenze di problem solving, della competenza imprenditoriale e del pensiero progettuale, sulla base del modello ADDET.

L'obiettivo del Quadro Europeo di Riferimento per la Garanzia della Qualità è quello di garantire:

- l'applicazione efficace del modello per l'acquisizione di competenze di problem solving e di pensiero progettuale, durante l'apprendistato in azienda;
- la qualità degli apprendistati;
- un esito formativo;
- il massimo impatto del modello.

Gli standard di garanzia della qualità presentati di seguito saranno inseriti nel Memorandum d'intesa, firmato sia dai centri di formazione professionale che dalle aziende. Questi standard presentano in dettaglio l'approccio generale alla qualità dei tirocini, in merito alla quale il partenariato esorta le parti all'impegno per una sua garanzia, applicando un codice di condotta chiaro e coerente e offrendo esempi di buone pratiche.

<sup>11</sup> *Commissione Europea, “High performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles”.*

## 1. Principi di garanzia per la qualità di un partenariato fra ente di formazione e azienda

### 1.1. Ruoli e responsabilità delle parti

#### 1.1.1. Responsabilità degli enti di formazione

Gli enti di formazione:

- hanno l'obbligo di firmare un contratto legalmente vincolante con l'apprendista e l'ente ospitante, che delinea i principi di base dell'apprendistato, incluse informazioni relative al numero di crediti formativi che l'apprendista deve acquisire al fine di ottenere la qualifica/il diploma; il contratto deve essere corredato di una descrizione dei vari obiettivi di apprendimento, ruoli e compiti previsti;
- devono collaborare con l'azienda che ospita l'apprendistato e monitorare i processi e i progressi dell'apprendista;
- hanno il compito di consegnare tutta la documentazione necessaria che l'azienda conserva per tutto il corso dell'apprendistato.

#### 1.1.2. Responsabilità delle aziende

Le aziende:

- devono condividere con la/lo studente, all'inizio del percorso, le informazioni in merito alle tempistiche (durata) e ai compiti dell'apprendistato, con particolare riferimento agli obiettivi specifici di apprendimento.
- deve rimborsare le/gli apprendiste/apprendisti in base a quanto stabilito ai sensi del Contratto collettivo nazionale di lavoro, o al salario minimo legale a livello nazionale e/o settoriale, per il periodo della formazione;
- hanno il ruolo di designare le/i formatrici/formatori aziendali per ciascun/a apprendista, figura che prende in carico l'applicazione dell'azione formativa, che monitora i progressi della/dell'apprendista e che fornirà i feedback all'ente di formazione professionale;
- devono mettere a disposizione spazi e strumenti e attrezzature adeguate allo svolgimento dell'apprendistato;
- devono rispettare le norme di salute e sicurezza e mettere a disposizione dell'apprendista i dispositivi di protezione individuale, quando necessario, in base a quanto decretato dalla legislazione nazionale;
- devono tenere un registro dell'apprendistato e comunicarne il contenuto all'ente di formazione professionale.

## 1.2. Criteri di qualità dell'apprendistato

L'apprendistato:

1. dev'essere strutturato sulla base delle normative nazionali e dei regolamenti relativi al contratto collettivo nazionale di lavoro;
2. ha lo scopo di offrire una formazione professionale di buona qualità, mediante la collaborazione delle/dei tutor aziendali specializzate/i in questo ruolo, anche all'interno di istituti di formazione, grazie al lavoro di formatrici/formatori aggiornate/i; tanto le/i tutor che le/i formatrici/formatori devono godere di buone condizioni di lavoro, in modo da poter svolgere adeguatamente i propri compiti;
3. deve prevedere risultati di apprendimento completi, definiti in conformità alla legislazione nazionale; questi vanno concordati tra datori di lavoro e istituti di istruzione e formazione professionale e, quando pertinente, dai sindacati. Ciò dovrebbe garantire un equilibrio tra abilità, conoscenze e competenze chiave specifiche del lavoro, a sostegno dello sviluppo personale e delle opportunità di carriera delle/degli apprendisti;
4. deve fornire orientamento professionale, tutoraggio e supporto adeguato al discente, prima dell'avvio e per la durata dell'apprendistato, al fine di garantire un esito positivo dello stesso, oltre a prevenire e/o ridurre l'abbandono da parte delle/degli apprendisti;
5. adeguato, e il suo relativo programma, va ricercato dalla/dal discente con l'assistenza della scuola e dell'ente di formazione professionale;
6. prevede, da parte delle scuole e degli enti, la raccolta e lo scambio di buone pratiche;
7. deve avere a disposizione ambienti di lavoro sicuri e di alta qualità;
8. dovrebbe godere del diritto alla protezione sociale, compresa l'assicurazione necessaria in linea con quanto previsto dalla legislazione nazionale;
9. deve rispondere alle reali esigenze occupazionali e di competenze delle aziende, nell'ambito delle priorità settoriali e/o nazionali;
10. deve essere configurato in modo da garantire che le/gli apprendiste/apprendisti siano retribuite/i dall'azienda, rispetto quanto stabilito dai regolamenti relativi al contratto collettivo nazionale di lavoro o al salario minimo legale nazionale e/o settoriale, per tutta la durata dell'esperienza formativa;
11. deve costituire, in primo luogo, un'esperienza di apprendimento, quindi non dovrebbe mai portare alla sostituzione, seppur parziale, della forza lavoro dell'azienda;
12. deve mirare alle competenze e avere una durata che consenta alle/agli apprendiste/apprendisti di raggiungere il possesso dei requisiti necessari all'ingresso ufficiale nel mondo del lavoro;
13. promuovere le pari opportunità, sia per ciò che concerne l'annessione all'apprendistato stesso, sia a livello contenutistico dei programmi, in cui tale tematica va presentata;
14. deve rispettare criteri precisi per la garanzia della sua qualità;
15. deve tenere conto del Quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità nell'istruzione e formazione professionale per tale garanzia di qualità, oltre ad operare dei processi che consentano una

valutazione obiettiva e affidabile dei risultati di apprendimento. Va, inoltre, svolto il monitoraggio della storia professionale della/dell'apprendista, in conformità con la legislazione nazionale ed europea sulla protezione dei dati sensibili.

### **1.3 Programmazione, realizzazione, valutazione e revisione di un programma di apprendistato secondo il modello ADDET per l'acquisizione di competenze di problem solving e l'approccio al design thinking.**

Il modello di apprendistato ADDET è considerato un pilastro e il suo scopo è quello di migliorare l'acquisizione di competenze di problem solving e di attitudini cognitive e competenze di pensiero progettuale da parte delle/degli studenti della scuola secondaria superiore e dell'istruzione e formazione professionale, mediante l'applicazione delle stesse.

#### **1.3.1 Il modello si sviluppa attorno alle fasi del design thinking**

- Empatizzare: l'importante fase della definizione del problema;
- Definire: raccolta dei dati e analisi degli stessi al fine di definire il problema con un approccio antropocentrico;
- Ideare: la fase in cui si formulano nuove idee di approccio al problema, identificato nelle fasi precedenti, mediante il pensiero libero;
- Prototipare: creazione di numerosi approcci di risoluzione del problema;
- Testare: valutazione delle soluzioni e applicazione delle competenze di problem solving. Si tratta della fase di massima definizione delle soluzioni al problema.

#### **1.3.2 Il modello è dedicato alle competenze di problem solving:**

- Analizzare: raccolta e analisi dei dati, ricerca di fatti e analisi storica;
- Generazione di interventi: *brainstorming*, Pensiero creativo, Previsione, Progettazione, Pianificazione;
- Valutazione delle soluzioni: analisi, discussione, corroborazione, lavoro di squadra, definizione delle priorità;
- Attuazione del piano: gestione del progetto, attuazione del progetto, collaborazione, gestione del tempo, sviluppo di standard;
- Efficacia: comunicazione, analisi dei dati, sondaggi, feedback, *follow-through*, risoluzione dei problemi.

#### **1.3.3 Fasi per pianificare, implementare, valutare e rivedere il programma di apprendistato**

##### **Definizione dell'apprendistato**

Per lo sviluppo di un programma di apprendistato, le aziende devono innanzitutto definire l'ambito del programma, gli standard, gli obiettivi e i vantaggi per l'organizzazione. Il passo successivo consiste nel definire la strategia secondo cui l'organizzazione avvierà l'applicazione del programma di apprendistato.

### **Creazione del partenariato**

Dopo aver definito l'ambito di applicazione, è necessario costruire reti fra enti di formazione e aziende. Una buona collaborazione e una visione condivisa sono fondamentali per il successo dei programmi di apprendistato. Inoltre, una visione e degli obiettivi condivisi sono fondamentali per il successo di un apprendistato che soddisfi le esigenze di tutte le parti coinvolte.

In questa fase, entrambe le istituzioni devono concordare i propri ruoli e le proprie responsabilità e firmare il Memorandum d'intesa.

### **Progettare un programma di apprendistato di alta qualità basandosi sul modello ADDET**

A seguito della firma dell'accordo tra le parti, entrambe devono collaborare per progettare un programma di apprendistato di alta qualità che rafforzi l'acquisizione dell'attitudine cognitiva e delle competenze del pensiero progettuale, mediante l'applicazione delle competenze di problem solving.

### **Valutazione e revisione del programma di apprendistato**

Il passo successivo è il monitoraggio e la valutazione del programma. Il monitoraggio va attivato già all'inizio del processo. Tanto le aziende quanto gli enti di formazione devono monitorare i risultati e valutare l'impatto del programma sia a livello delle organizzazioni che in termini di competenze acquisite dalle/dagli apprendiste/apprendisti. Questa misurazione quantitativa sarà di supporto alle organizzazioni nell'apportare le modifiche necessarie al programma, in modo da renderlo sempre migliore.

## **2. PRINCIPI PER LA GARANZIA DELLA QUALITÀ DEL PARTENARIATO**

L'istituzione di un apprendistato di buona qualità richiede investimenti consistenti (di tipo finanziario, relativi alle infrastrutture, al capitale umano, ecc.). Com'è comprensibile, la maggior parte dei datori di lavoro ha lo scopo di adattare la formazione in modo che sia mirata allo sviluppo di quelle competenze specifiche richieste nei vari ambiti aziendali, in modo da abbattere, almeno parzialmente, tali oneri. Tuttavia, questo approccio potrebbe risultare non vantaggioso per l'apprendista a causa della sua necessità, in primo luogo, di ottenere un posto di lavoro e di essere formato sulle competenze base e generali, che gli consentano di essere la/il candidata/candidato ideale "in toto" in dei ruoli professionali. L'offerta formativa dell'apprendistato, ai fini di garantire l'appetibilità del profilo professionale in uscita, deve essere continuamente rivista e, eventualmente, modificata in base alle esigenze del mercato del lavoro sempre in cambiamento, tenendo anche conto delle esigenze di ciascuna azienda in termini di competenze specifiche. Secondo il Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) le politiche di



apprendistato condividono tratti caratteristici, presenti in misura diversa e in diverse combinazioni, che possono essere considerati come i prerequisiti per un apprendistato di qualità.

### **2.1. Inquadramento nel sistema di Istruzione e formazione**

- L'apprendistato è regolamentato e definito all'interno di un quadro di riferimento giuridico;
- L'inquadramento dell'apprendistato rispetto ad altri percorsi di apprendimento è chiaro;
- L'apprendistato offre percorsi orizzontali e verticali di specializzazione avanzata o formazione a tutti i livelli.

### **2.2. Governance**

- Chiara definizione e distribuzione dei ruoli e delle responsabilità degli attori chiave a livello nazionale, regionale e locale;
- Impegno attivo delle organizzazioni, delle aziende e dei sindacati;
- Riconoscimento dell'importanza dell'apprendistato a livello sociale.

### **2.3. Contenuti formativi e risultati di apprendimento**

- Valutazione e aggiornamento regolare degli standard di qualificazione e dei profili professionali per lo sviluppo di programmi e curriculum;
- Disposizioni per l'adeguamento di parti dei programmi di studio alle esigenze del mercato del lavoro locale;
- Stipulazione di requisiti minimi di accesso ai programmi di apprendistato;
- Valutazione finale che copra tutti i risultati di apprendimento, indipendentemente dagli ambienti di apprendimento;
- Chiara distribuzione e organizzazione dei contenuti, della durata e dei risultati di apprendimento all'interno delle aziende e delle scuole.

### **2.4. Cooperazione fra gli enti che erogano la formazione**

- Cooperazione, coordinamento e distribuzione chiara delle responsabilità tra le sedi e meccanismi prestabiliti per il feedback;
- Elaborazione del patto formativo con il contributo della scuola, dell'azienda e della/dell'apprendista, in base al curriculum;
- Cooperazione tra le aziende per garantire l'acquisizione di tutti i risultati di apprendimento richiesti, come previsto dal curriculum;
- Chiara definizione del ruolo della/del coordinatrice/coordinatore;
- Chiara definizione delle responsabilità amministrative per la parte aziendale del programma.

## 2.5. Partecipazione e supporto alle aziende

- Un accordo chiaro sui diritti e gli obblighi delle aziende ospitanti;
- Strategie e iniziative di marketing per promuovere l'apprendistato e i vantaggi per le aziende, incentivi inclusi;
- Requisiti minimi per le aziende che intendano offrire posti per lo svolgimento dell'apprendistato e/o procedure di accreditamento;
- Sostegno non finanziario la realizzazione dell'apprendistato;
- Riconoscimento e premio per le aziende che mettono a disposizione apprendistati di qualità;
- Coinvolgimento delle rappresentanze imprenditoriali all'interno delle aziende.

## 2.6. Prerequisiti e supporto delle/degli insegnanti e delle formatrici e dei formatori aziendali

- Incarico di tutor qualificata/o, figura di affiancamento della/dell'apprendista;
- Requisiti e qualifiche definite chiaramente nell'ambito del tutoraggio;
- Competenza pedagogico-didattica della/del formatrice/formatore aziendale;
- Percorso di formazione continua per tutor e insegnanti lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze;
- Cooperazione e scambio tra formatrici/formatori aziendali e insegnanti di formazione professionale nelle scuole;
- Chiara definizione di responsabilità per l'apprendimento della/dell'apprendista.

## 2.7. Meccanismi economici e di cofinanziamento

- I costi aziendali comprendono i salari e i materiali per le/gli apprendiste/apprendisti;
- I costi delle aziende possono essere sostenuti dalle reti imprenditoriali e dai sindacati.
- Il sostegno economico dello Stato alle scuole di formazione professionale e le borse di studio per gli apprendisti;
- Miglioramento negli investimenti grazie al lavoro degli apprendisti;
- Incentivi (sussidi, detrazioni fiscali) per incoraggiare le aziende ad assumere apprendiste/i.

## 2.8. Garanzia di qualità

L'apprendistato prevede un sistema di garanzia della qualità.

## 2.9. Condizioni lavorative e di apprendimento delle/degli apprendisti

- Definizione legale dei diritti e dei doveri delle/degli apprendiste/apprendisti, sia per gli aspetti lavorativi che di apprendimento;
- Individuazione di una figura di riferimento per il supporto alle/agli apprendiste/apprendisti;
- Contratto di lavoro che definisca i diritti, i vantaggi e le responsabilità delle/degli apprendiste/apprendisti;

- Accesso a servizi di orientamento e consulenza.

### **2.10. Risposta del mercato del lavoro**

- Procedure istituzionali che consentono all'apprendistato di rispondere o di anticipare quelle che sono le esigenze del mercato del lavoro;
- Monitoraggio e valutazione regolari dei risultati e degli esiti dell'apprendistato;
- Istituzione di processi di valutazione a priori e a posteriori rispetto al periodo di svolgimento dell'apprendistato.

## 8) MODELLO PER LA RACCOLTA DATI SULLA BASE DELLE BUONE PRATICHE

<b>PAESE</b>
....
<b>CITTA'</b>
....
<b>CENTRO DI FORMAZIONE PROFESSIONALE</b>
...
<b>AZIENDA</b>
...
<b>TARGET D'ETA'</b>
...
<b>DESCRIZIONE DELL'APPRENDISTATO</b>

...
<b>EFFETTI POSITIVI E POSSIBILI EFFETTI NEGATIVI</b>
...
<b>SUGGERIMENTI PER IL MIGLIORAMENTO</b>
...

## 9. MODELLO DI ACCORDO (MEMORANDUM DI INTESA)

### Modello di accordo

#### Aspetti principali

*In base al Paese e ai relativi regolamenti l'apprendista dovrà firmare l'accordo o il contratto.*

*Di seguito si dà una lista degli aspetti fondamentali che devono essere contenuti nell'accordo:*

- Individuazione di tutte le parti (aziende e/o centri di formazione professionali, apprendista);
- Nome, indirizzo, ecc.;
- Accordo tra le parti;
- Contenuti (disciplina);
- Compiti (programma);
- Scadenze/cicli;
- Risorse;
- Persone responsabili;



- Diritti e doveri (di ogni parte);
- Data e luogo;
- Timbri degli enti e firme delle parti.

\* Il presente modello va adattato alle normative vigenti a livello nazionale.

## MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

### Agreement between.... (company name) and .....(institution name)

This Memorandum of Understanding hereinafter referred to as the “Agreement” is entered into the

... *[company's name]* with its registered office and address in ... *[address]* , *[VAT No]*..... represented by the Chief Executive Officer/Managing Director ... *[full name]*, hereinafter referred simply as ...*(company abbreviation)* ) collectively referred to as the “Parties”.

... *[company's name]* in the following referred to as ...,  
and

... *[Project partner institution's name]*, hereinafter referred to as ...  
conclude this framework agreement for vocational education and training.

The parties have mutually agreed upon the following terms and conditions relative to their negotiations and the basic terms.

### Article 1

#### Objective of the agreement

This framework agreement regulates the conditions and performances between the contracting parties, which are part of the process to develop vocational education and training in ... *[country's name]*, in the profession of...*(field area)* .

The purpose of the present Memorandum is to facilitate collaboration between the Parties here to in matters of common interest to them, and to establish the arrangements necessary for the implementation of the Memorandum.

They agree to carry out monitoring and evaluation activities to assess the impact of activities on participating organizations.

## Article 2

### Implementation of the training

The training period covers ...(the number of years) years. It starts at xx.xx.xxx and ends at xx.xx.xxxx.

The training takes place at two learning places:

- at ... [company's name], where the practical training content is taught;
- at ... [institution's name], where the theoretical knowledge of the profession is taught.

The scope of the practical training is defined in the training contract between the company and the apprentice.

The scope of the theoretical training covers as a whole ...(hours) hours. The corresponding schedule is part of the annex to this agreement.

The training period ends with the completion of the final examinations required by applicable ... [country's name] law.

If the apprentice does not pass the final examinations, his apprenticeship is extended until the next possible examination.

### Article 3

#### Duties of ... [company's name]

Within the framework of vocational education and training ... [company's name] practically trains ... [number of apprentices] apprentices in the profession of ... (field area)



In order to participate in the theoretical part of the training, the apprentices are going to be sent to the ... *[institution's name]*.

The obligations of ... *[company's name]* towards the... *[institution's name]* are the result of the contract concluded between the two parties on ... *[date]*.

## Article 4

### Duties of ... *[institution's name]*

The ... *[institution's name]* conducts the training according to the framework curriculum of the respective profession, which has been coordinated with the competent authority of the public administration in ... *[country's name]*.

The ... *[institution's name]* informs the ... *[company's name]* about the prerequisites that the apprentices must fulfill in order to be able to take part in the theoretical training course. For further details, please see the schedule in the annex on the distribution of theoretical and practical training.

The ... *[institution's name]* undertakes the appropriate measures necessary in order to carry out the theoretical training of the respective profession.

The learning group consists of the apprentices whose practical training is carried out in different training enterprises.

After completing the final examinations, the ... *[institution's name]* will provide the apprentices a state-recognized certificate which demonstrates the acquired professional qualification.

## Article 5

### Liability and force majeure

Each contracting party shall be liable to the other contracting parties for the breach of contractual obligations. Exceptions are cases of force majeure.

Force majeure, e.g. natural disasters, labour disputes, unrest, armed conflict or terrorism which lead to unpredictable consequences for the performance of the contract shall relieve the contracting parties of their performance obligations for the duration of the disturbance and to the extent of their impact, even if they are in default. Automatic contract resolution is not associated with this. The contracting parties are obliged to notify themselves of such events and to adapt their obligations to the changed circumstances in good faith.

If, in the event of force majeure, performance of the contract becomes impossible in the long term, the contracting parties are entitled to terminate the agreement.

## **Article 6**

### **Term of the agreement**

The agreement shall enter into force on the date of its signature.

The agreement term ends on **xx.xx.xxxx (date)** for the training period beginning on **xx.xx.xxxx(date)**.

The contracting parties may extend the contractual relationship by mutual agreement as often as the will of all parties shows.

## **Article 7**

### **Termination of the agreement**

The foregoing agreement may terminate as follows:

- by a consensual written declaration by all contracting parties.
- by expiry of the agreed term (see Art. 6).

- each contracting party may terminate the agreement without notice for good cause, in accordance with the legal provisions. Any claims for damages remain unaffected.

## Article 8

### Final provisions

This agreement and its annexes constitute the entire agreement of the contracting parties. There are no silent, verbal or written ancillary agreements. Amendments and additions to this contract require their written form to be effective. This also applies to the amendment or abolition of this font clause.

The contracting parties undertake to keep silence about all their business matters acquired within the framework of vocational education and training.

Should provisions of this contract be wholly or partly null, invalid or unenforceable, or lose their legality or feasibility later, the validity of this agreement shall not be affected. The same applies to the extent that

a breach should arise in the agreement. In place of the ineffective or impracticable regulation or the filling in of the contractual gap, the parties will make an appropriate regulation which, as far as legally possible, comes closest to

what the contracting parties had wanted or according to the purpose and purpose of the agreement.

The parties to the contract undertake to carry out a mediation procedure in the event of disputes arising from this agreement before the legal proceedings are terminated, with the aim of an amicable agreement with the aid of a jointly commissioned mediator. The mediation procedure is initiated by written notification of a contracting party. The contracting party has to propose a mediator. The proposal is not binding on the other contracting parties. If the contracting parties cannot agree on a common mediator within one month after receipt of the notification, the mediation procedure shall be deemed to have failed.

This agreement has been made in two copies, one for each party.

The parties agree ... [city], ... [country' name], as the court of their mutual rights and obligations under this agreement ... [country's name] law applies to this agreement.



Done at .....Place, ....date  
.....[*company's name*]

.....(Name of legal representative)  
.....(Signature and stamp)

Done at .....Place, ....date  
..... [*institution's name*]

..... (Name of legal representative)  
..... (Signature and stamp)

## 10. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFIA

Albizu E., Olazaran M., Lavia C., Otero B., (2011), “Relationship between vocational training centres and industrial SMEs in the Basque Country: a regional innovation system approach”, Intangible Capital.

Cedefop (2018), “Apprenticeship schemes in European countries: a cross nation overview”, Luxemburg, Publication Office of the European Union.

Cedefop (2011), “Making apprenticeships work for Small and Medium Enterprises: what does it take to strengthen their commitment?”, Briefing note, Luxemburg, Publication Office of the European Union.

Cedefop (2017), “Cedefop European public opinion survey on vocational education and training”, Luxemburg, Publication Office of the European Union.

European Commission, “EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework”, JRC Science for Policy Report, 2016.

European Commission (2013) “Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe”.

European Commission, ”High-performance apprenticeships & Work-Based Learning: 20 Guiding principles”.

DG Employment, Social Affairs and Inclusion (2015), “Guidance Framework: support for companies, in particular SMEs offering apprenticeships, seven guiding principles”.

Klein, P. G. (2006), “Can entrepreneurship be taught?”, Journal of Agriculture and Applied Economics.

South East Centre for Entrepreneurial Learning, “Entrepreneurial education in the European Union: an overview of policies and practice” (2015).