

USR Emilia Romagna
Iniziativa formativa per docenti tutor
(30.9.2021)

**L'APPRENDISTATO DI
PRIMO LIVELLO
ALCUNE RIFLESSIONI SUI
MODELLI FORMATIVI E DIDATTICI**

A CURA DI ARDUINO SALATIN

ALCUNE DOMANDE DI PARTENZA POSTE DA VOI

- 1) *Quali studenti vanno in apprendistato? E' una opportunità per tutti, eccellenza o recupero dei dispersi?*
- 2) *Che cosa si aspetta l'azienda? Ragazzi bravi e volenterosi? E' in grado una azienda medio-piccola di accogliere e includere?*
- 3) *Quali i vantaggi per l'azienda?*
- 4) *Che tipo di investimento fa l'azienda per la formazione? Sa di dover fare formazione? In che modo il tutor può sollecitare l'impresa medio-piccola ad intervenire in ottica formativa?*
- 5) *Rapporto scuola-azienda difficile: come formare il tutor aziendale*
- 6) *In che modo il consiglio di classe deve essere coinvolto nella programmazione?*
- 7) *Come integrare la valutazione in apprendistato con la valutazione degli esiti formativi?*

TRE FOCUS TEMATICI

- **Apprendistato e studenti** (vantaggi e impatto in termini di acquisizione di competenze, ...)
- **Apprendistato ed aziende** (coinvolgimento, convenienze e condizioni, ...)
- **Apprendistato e istituti scolastici** (condizioni di sviluppo di un'offerta formativa di qualità, ...)

(cfr. anche attraverso un confronto con le indicazioni dell'UE)

APPRENDISTATO E MODELLI FORMATIVI

Un referimento concettuale chiave a livello europeo per i dispositivi di apprendistato è l'approccio *Work Based Learning* (WBL).

Esso suppone il ***superamento delle dicotomie*** tra:

- apprendimento in contesti formali/apprendimento contesti non formali;
- apprendimento intenzionale/apprendimento non intenzionale;
- formazione formale/ formazione non formale;
- formazione in aula/formazione sul posto di lavoro.

A) L' «APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO» (WBL) IN EUROPA: LA CATEGORIZZAZIONE DELL'ETF

Secondo l'ETF (*European Training Foundation*), in Europa si possono individuare almeno tre modalità principali di WBL nel campo della formazione iniziale (IVET):

- a) **apprenticeship** (*long-term and full-time form of WBL*), included dual systems
- b) **on-the job-training** (*internships, work placements and traineeships that are incorporated as a compulsory or optional element into VET programmes which lead to formal qualifications*)
- c) **in companies, and school-based programmes** with integrated WBL (*on-site labs, workshops, kitchens, restaurants, junior/practice firms, simulations or real business/industry project assignments*)

B) L' «APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO» IN EUROPA: LA CATEGORIZZAZIONE DELLA C.E.

1) Il primo modello è quello dell'apprendistato, che prevede lunghi periodi trascorsi dagli studenti all'interno delle aziende, in una condizione di totale integrazione nel contesto aziendale. Queste forme di rapporto formativo e professionale sono generalmente regolate attraverso un contratto con il datore di lavoro che prevede una forma di retribuzione.

Si tratta di periodi complementari e che si alternano (su base settimanale/mensile o annuale) all'istruzione ricevuta all'interno degli istituti, spesso in forma complementare all'apprendimento di competenze pratiche.

Questi schemi di alternanza o di apprendistato sono in genere conosciuti in Germania e in altri paesi (es. Austria, Svizzera, Danimarca) come “sistema duale”.

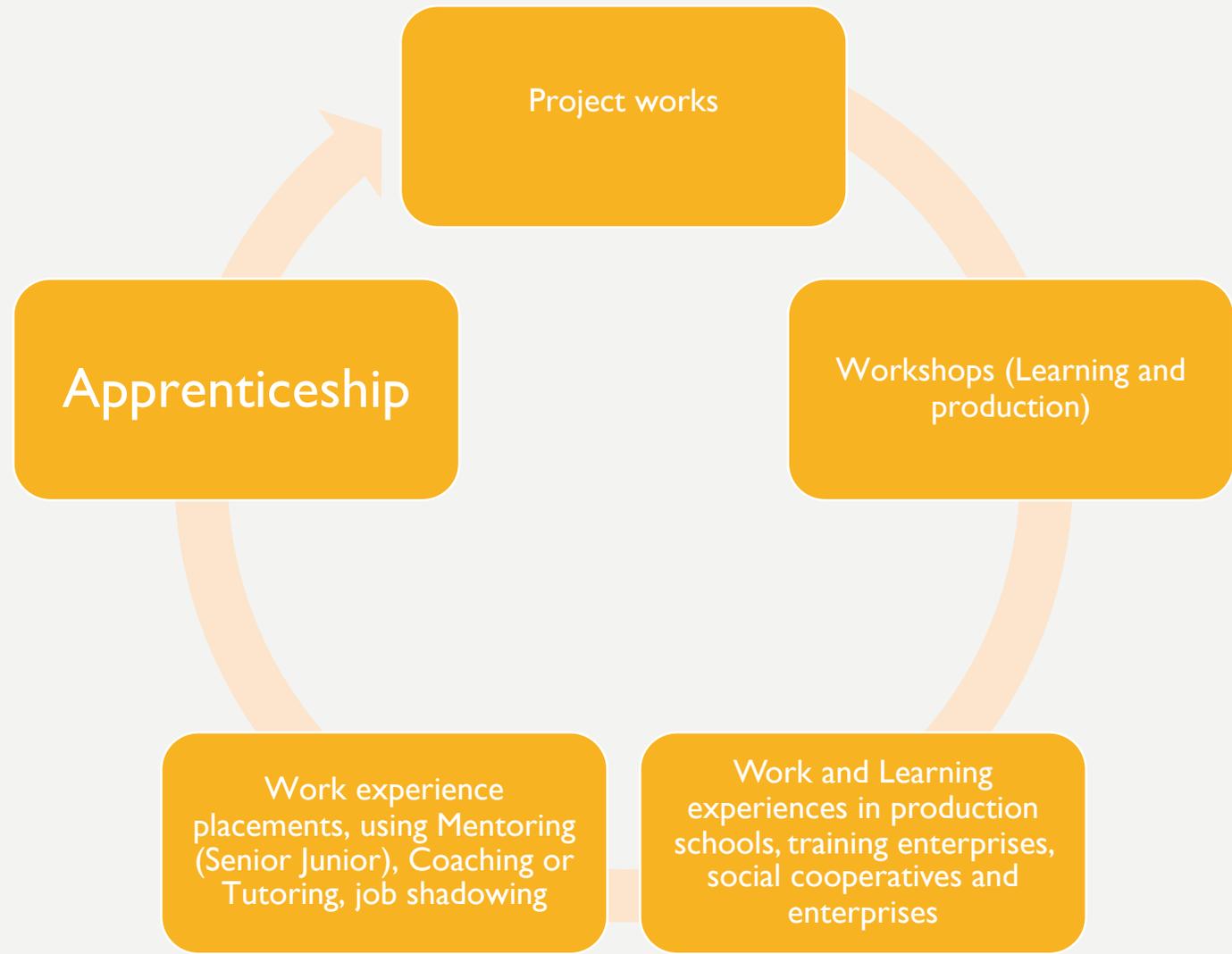
2) **Il secondo modello è quello dell'istruzione e formazione professionale scolastica che include periodi di formazione nelle aziende.** Con questa definizione si fa riferimento a ***tirocini e work-placement*** che sono generalmente previsti dai programmi formativi di scuola secondaria e/o universitari, generalmente obbligatori per gli studenti e per lo più corrispondenti al 25-30% dell'intero programma di studi intrapreso.

Essi sono da considerare principalmente come meccanismi efficaci di transizione scuola-lavoro al fine di consentire ai giovani di socializzare e familiarizzare con il mondo del lavoro e quindi agevolare la transizione alla vita attiva.

3) **Il terzo modello è quello corrispondente all'integrazione nel curriculum di particolari forme di apprendimento «situazionale»**, quali ad esempio l'uso di laboratori, cucine e altre "simulazioni" dell'ambiente imprenditoriale e professionale (come nella «*impresa formativa simulata*» adottata in Italia). L'obiettivo è quello di riprodurre ambienti di lavoro e vita «reale», anche facilitando la cooperazione con le aziende.

- Da un punto di vista concettuale, l'apprendistato può essere definito come un'esperienza di **Work-Based Learning** (WBL) e/o di **Work Related Learning** (WRL), cioè una modalità che esalta il potere formativo dei contesti di lavoro.
- Per questo, come ci ha insegnato Engeström a partire dalla sua «Teoria dell'Attività» (1987; 1999), per **capire i processi di apprendimento individuale (e collettivo)**, è necessario **studiare la relazione tra i due diversi sistemi** in cui sono immersi gli apprendisti: scuola e lavoro.

L'apprendistato
come modalità di
apprendimento
può essere
collocato al
vertice di una
**scala crescente
di immersione
nella realtà**
rispetto al mondo
del lavoro



Le principali **condizioni di efficacia** da garantire ai dispositivi di apprendistato sono pertanto:

- **la «poli-contestualità»** dell'apprendimento e il **«l'attraversamento dei confini» organizzativi e culturali** da parte dei giovani,
- Il superamento della **diffidenza «culturale»** del mondo della scuola **verso l'apprendimento basato sul lavoro.**

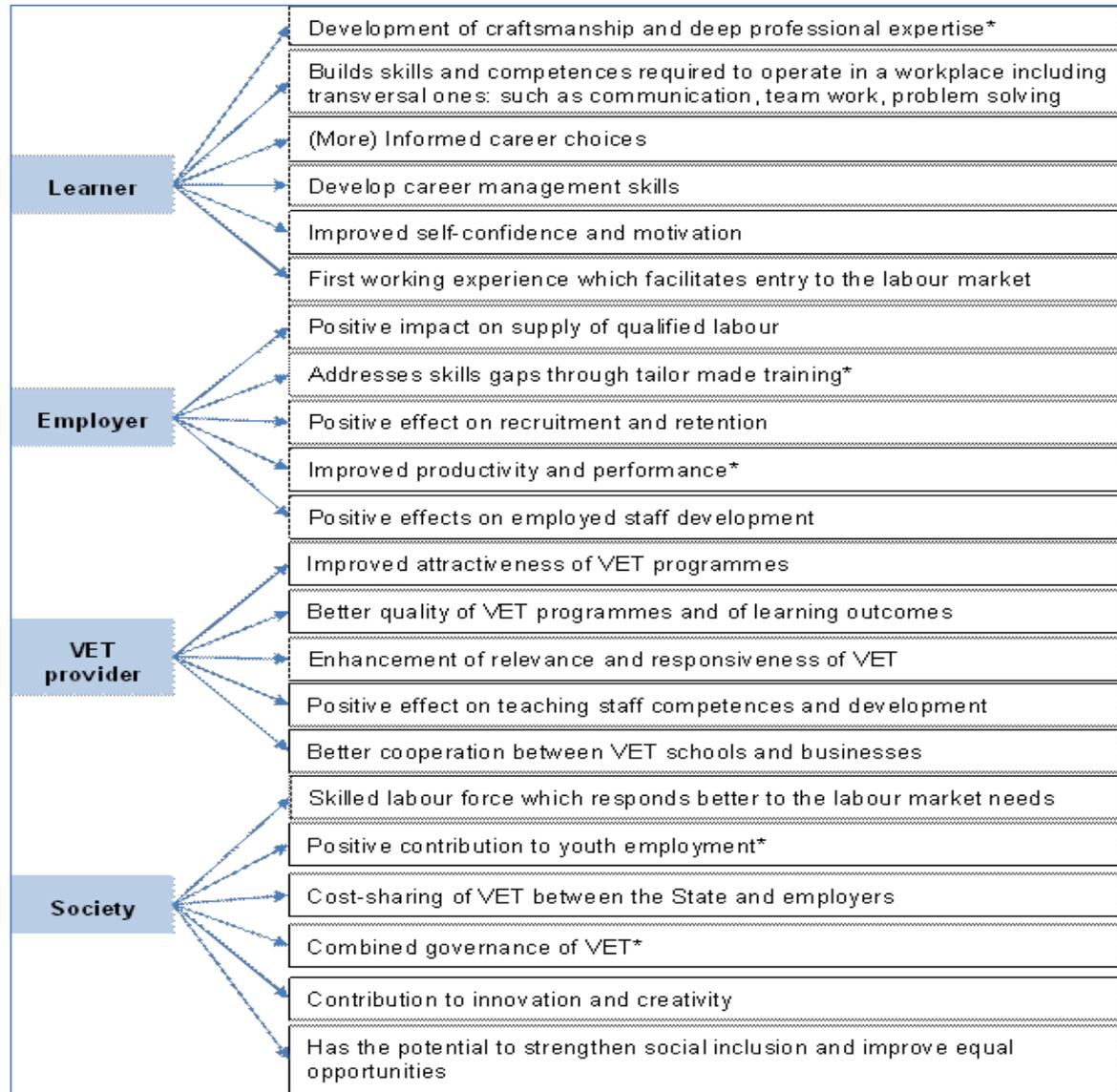


VANTAGGI DELL' APPRENDISTATO



I vantaggi dell'approccio WBL e dell'apprendistato in riferimento ai vari tipi di stakeholders, secondo la Commissione Europea

Fonte: European Commission, *Work Based learning in Europe: Practices and Policy, Pointers 2013*)



VANTAGGI PER LE AZIENDE

Secondo il documento citato, essi riguardano soprattutto:

- **la possibilità di rispondere meglio al gap di competenze.**

L'apprendistato può essere utilizzato come strategia efficace per rispondere al problema dell'inadeguatezza delle competenze richieste e per *assicurare in futuro una maggiore disponibilità di lavoratori qualificati.*

In Germania ad esempio, un'indagine condotta su 15.000 imprese ha rilevato che l'apprendistato rappresenta, per sei imprese su dieci, un mezzo molto importante per soddisfare il bisogno futuro di personale. Ciò è dovuto anche al fatto che l'apprendistato permette ai tirocinanti di sviluppare abilità che consentono ai giovani di *affrontare problemi imprevisti e situazioni di vita lavorativa reali.*

- **l'impatto sul processo di selezione/reclutamento.**

L'apprendistato *permette agli stessi datori di lavoro di capire se i partecipanti siano in possesso delle caratteristiche necessarie per lo svolgimento del lavoro.* Nell'ambito di alcuni studi, i datori di lavoro che hanno assunto poi stabilmente gli apprendisti, affermano che questi dipendenti necessitano di una minore formazione, le loro prestazioni sono migliori e le loro competenze maggiori rispetto a quelle possedute dalle altre persone "reclutate" in altra forma.

- **Il miglioramento dell'immagine aziendale.**

Secondo gli studi analizzati, in alcuni paesi i datori di lavoro ritengono che la partecipazione a programmi di apprendistato *migliori la reputazione complessiva dell'impresa, soprattutto per renderla più attrattiva per i giovani.*

- **il contributo all'aumento della produttività.**

Dalla maggior parte degli studi, emerge che il ricorso all'apprendistato ha un impatto significativo sulla produttività, *anche se il ritorno stimato dell'investimento (redditività formativa) può variare notevolmente tra azienda ad azienda.*

VANTAGGI PER I GIOVANI

- Un primo vantaggio è costituito dal fatto che i giovani apprendisti sviluppano la loro professionalità non solo attraverso **l'acquisizione di abilità tecniche e organizzative**, ma **anche** l'acquisizione di **competenze trasversali** ("soft skills"), soprattutto attraverso la *socializzazione sul posto di lavoro*.
- Un secondo elemento è quello di **facilitare la transizione scuola-lavoro**. Preparare i giovani e gli studenti attraverso esperienze di lavoro reali *migliora le loro possibilità d'impiego*. Tali esperienze infatti presentano un doppio vantaggio; da una parte i discenti possono acquisire certe abilità e competenze in maniera più efficace, mentre dall'altra parte essi, avendo già effettuato un primo passo nel mercato del lavoro, saranno avvantaggiati in termini di inserimento lavorativo (dato che le imprese tendono ad assumere i candidati migliori).
- Un terzo elemento è quello di **incoraggiare l'imprenditorialità e lo spirito di iniziativa**, come si può vedere anche nel recente fenomeno delle start-up.

VANTAGGI PER LE ISTITUZIONI FORMATIVE E PER IL SISTEMA FORMATIVO

L'Unione Europea ha lanciato nel 2013 l'«Alleanza europea per l'apprendistato» con la convinzione che questo approccio formativo possa essere tra i più efficaci anche per raccordare il sistema formativo e il mondo del lavoro e affrontare le nuove sfide epocali aperte sul piano economico e sociale.

Fin dall'iniziativa ET 2020 erano state messe a punto delle **linee guida per assicurare una sempre maggiore efficacia all'apprendistato** e ai dispositivi VBL (cfr. *High performance apprenticeship & work-based learning: 20 guiding principles*, 2015). Esse sottolineano la necessità di:

- **Assicurare una governance nazionale e coinvolgere le parti sociali,**
- **Sostenere le imprese e in particolare le PMI nell'utilizzare l'apprendistato**
- **Attrarre gli apprendisti e migliorare l'orientamento alla carriera**
- **Assicurare la qualità dell'offerta di apprendistato sia negli organismi formativi che nelle imprese.**

Anche l'OCSE ha caldeggiato da tempo questa prospettiva.

Recentemente, a seguito della pandemia, tali **raccomandazioni** sono state fortemente riprese, come si può vedere ad esempio in occasione dell'ultima **Youth week** dal titolo «Prepared for the future?» e in particolare nell'evento «*Developing skills at work: Apprenticeship as an attractive pathway for youth*» (24 settembre 2021).

Il punto su cui si registra una **maggiore convergenza** riguarda la **necessità di assicurare una adeguata «qualità formativa»** da parte di tutti gli attori coinvolti, in primis scuole, istituzioni formative e aziende.

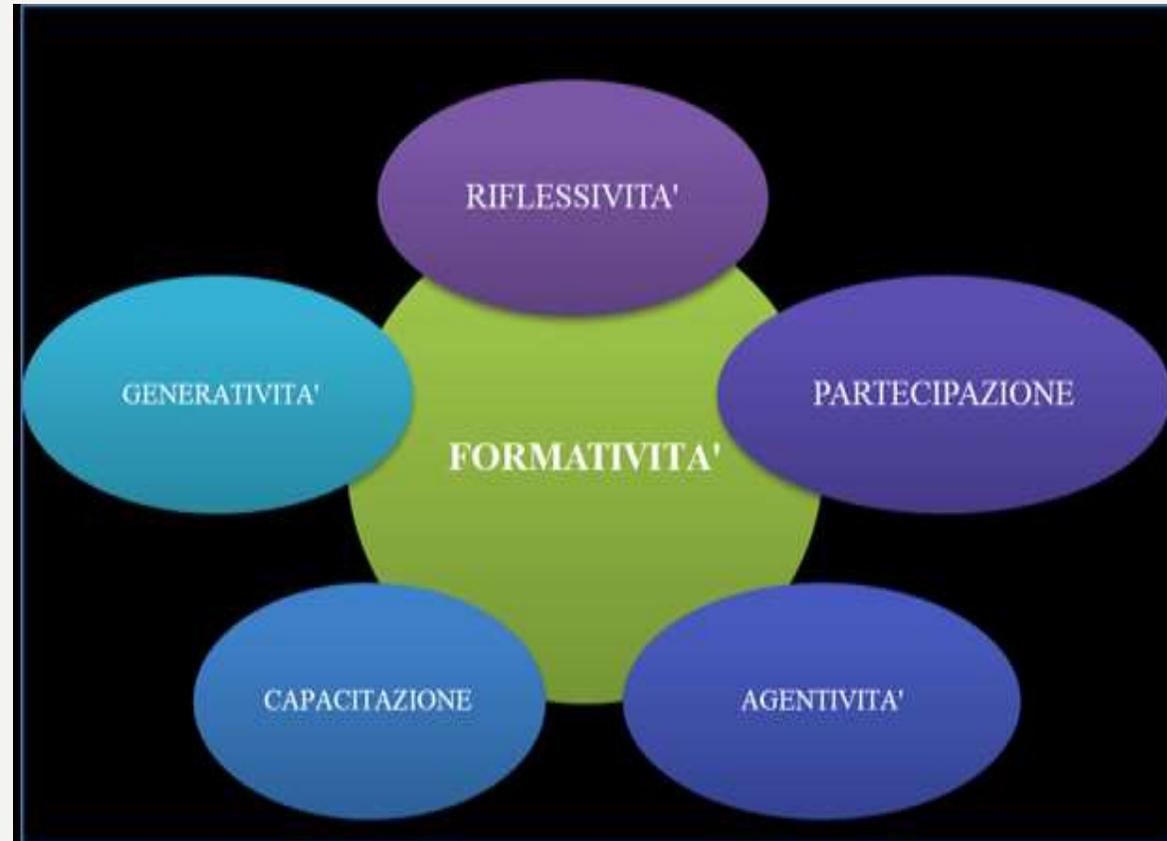
ALCUNE CONDIZIONI PER UN PERCORSO DI APPRENDISTATO EFFICACE



COME ASSICURARE UNA ADEGUATA QUALITÀ FORMATIVA DELL'APPRENDISTATO?

Tra gli strumenti proposti può essere interessante considerare quello degli «*indicatori di formattività*».

Ecco **un esempio** basato su 5 indicatori di qualità dell'apprendimento con i relativi descrittori.



Fonte: V. M. Marcone, *La Formattività del Work-Based Learning*, Tesi di dottorato, Venezia Cà Foscari, 2018

Indicatore	Dimensioni	Descrizione
<p style="text-align: center;">1. RIFLESSIVITÀ</p>	<i>Autoconsapevolezza</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il discente è in grado di esercitare su di sé un’azione conoscitiva rispetto alla pratica professionale (conoscenza in azione), anche attraverso la mediazione del tutor?
	<i>Auto-orientamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il discente è in grado di elaborare in modo autonomo obiettivi di sviluppo del suo percorso di apprendimento basato sul lavoro con particolare attenzione a migliorare ai suoi punti di forza (“maestria professionale”)?
<p style="text-align: center;">2. PARTECIPAZIONE</p>	<i>Identità</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il discente riesce ad elaborare in modo personale una partecipazione consapevole alle attività lavorative relative al suo percorso di apprendimento, configurando la sua identità, nei diversi contesti relazionali (scuola, azienda)?
	<i>Responsabilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il discente è in grado di elaborare comportamenti “responsabili” nel contesto degli apprendimenti sul lavoro (idea di impegno reciproco, di valori condivisi, legittimazione della propria “membership “ nel gruppo)?

<p style="text-align: center;">3. AGENTIVITÀ</p> <p style="text-align: center;"><i>Sviluppo personale</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Self-efficacy</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il discente è in grado di individuare le mete del suo sviluppo professionale negoziando anche con il tutor, obiettivi formativi a medio- lungo raggio? ▪ Il discente è in grado di sviluppare in maniera autonoma le proprie potenzialità in modo efficace?
<p style="text-align: center;">4. CAPACITAZIONE</p> <p style="text-align: center;"><i>Progettualità</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Funzionamenti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il discente è in grado di esercitare a livello progettuale la sua capacità d'agire, perseguendo i propri obiettivi come valori attraverso relazioni negoziali con il tutor e il gruppo? ▪ Il discente riesce a sviluppare in maniera osservabile abilità d'azione relativamente al contesto professionale che caratterizza il suo processo di apprendimento sul lavoro?
<p style="text-align: center;">5. GENERATIVITÀ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il discente ha acquisito gli apprendimenti necessari per sviluppare un abito mentale e professionale consolidato e adattabile a nuovi contesti di lavoro?

ALCUNE SFIDE E QUESTIONI APERTE PER ASSICURARE E/O MIGLIORARE LA QUALITÀ (INDICAZIONI EUROPEE)

- delle condizioni organizzative e di lavoro
- degli processi regolatori
- dei processi e degli ambienti di apprendimento

A LIVELLO DELLE IMPRESE

- le imprese ritengono difficile conciliare la formazione dell'apprendista con i processi di lavoro e talvolta gli apprendisti non rilevano distinzioni fra momenti formativi e attività di lavoro ordinario
- la formazione interna è spesso adattata alle esigenze specifiche delle imprese piuttosto che a quelle più generali del settore o del mercato del lavoro locali
- le imprese - soprattutto PMI - non hanno spesso competenze interne specifiche per la formazione
- la conoscenza di questo strumento è probabilmente ancora limitata presso le imprese, in particolare riguardo ai vantaggi, oltre a quelli economici. (fonte: Cedefop, 2017)

A LIVELLO SCOLASTICO

L'integrazione delle esperienze di apprendimento tra scuola e lavoro

La promozione (e il bilanciamento) delle competenze utili per lo sviluppo personale e di carriera;

il sistema tutoriale (un adeguato supporto pedagogico da parte dei tutor)

le modalità di verifica e valutazione.

ESEMPI DI MODELLI ED ESPERIENZE IN ITALIA

- *La sperimentazione della Regione Piemonte*

Accordo tripartito (Regione, USR, Parti Sociali)

Strumenti rivolti ai giovani, alle aziende e alle scuole

(cfr. www.regione.piemonte.it/web/temi/istruzione-formazione-lavoro/formazione-professionale/apprendistato/apprendistato-duale-primo-livello)

(cfr. da segnalare anche l'esperienza della Regione Friuli Giulia in materia, <http://www.apprendisti.fvg.it/> , tra cui la formazione dei tutor aziendali)

INDICAZIONI PER LE IMPRESE (ESEMPIO DI COMUNICAZIONE)

APPRENDISTATO PER IL DIPLOMA DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE

VANTAGGI PER LE IMPRESE

Il contratto di apprendistato è un investimento in Capitale Umano

L'impresa svolge un **importante ruolo formativo** nei confronti dei giovani:

- ➔ **può formare i giovani** da inserire in organico **secondo le proprie aspettative**, conoscerli e valutarli;
- ➔ **partecipa alla progettazione** del percorso di apprendimento dell'apprendista, per una **formazione più mirata ai fabbisogni professionali**;
- ➔ introduce **innovazione nei processi aziendali** grazie all'apporto di menti giovani maggiormente predisposte alle novità e ai cambiamenti;
- ➔ ha un **ritorno di immagine**, valorizzando l'attitudine a sostenere attività a responsabilità sociale.

Il costo del lavoro è notevolmente ridotto

La combinazione dei vantaggi retributivi e fiscali fa sì che il **costo del lavoro sia circa 1/3** rispetto al normale contratto a tempo indeterminato.

Guida operativa per le istituzioni scolastiche

APPRENDISTATO PER IL DIPLOMA DI ISTRUZIONE
SECONDARIA SUPERIORE

REGIONE PIEMONTE

INDICE GUIDA

INTRODUZIONE.....	2
FASE 1) - INSERIMENTO NELL'OFFERTA FORMATIVA REGIONALE E ADESIONE ALLA SPERIMENTAZIONE.....	6
FASE 2) - CREAZIONE DEL TEAM SCOLASTICO.....	7
FASE 3) - INFORMAZIONE AGLI STUDENTI ED ALLE FAMIGLIE E RACCOLTA DELLE CANDIDATURE	8
FASE 4) - INFORMAZIONE VERSO LE AZIENDE E STIPULA DEL PROTOCOLLO.....	9
FASE 5) – INCONTRO DOMANDA E OFFERTA.....	11
FASE 6) - COPROGETTAZIONE DIDATTICA.....	13
FASE 7) – TUTORAGGIO.....	18
FASE 8) - VALUTAZIONE DELL'APPRENDISTA.....	20

Gli standard formativi dei percorsi di istruzione secondaria superiore sono quelli definiti nell'ambito della normativa nazionale di cui ai Decreti del Presidente della Repubblica nn. 87, 88 e 89 del 2010 e dai relativi decreti attuativi. In coerenza con il Decreto Interministeriale 12/10/2015, con la DGR 26-2946 del 22/02/2016 – “*Disciplina degli standard formativi e criteri generali per la realizzazione dei percorsi in apprendistato*”, la durata annua della formazione per il IV e V anno è ripartita, di norma, nella misura di seguito indicata:

Tipologia istituti	Durata annue in ore		
	Durata ordinamentale	Formazione esterna presso scuola	Formazione interna presso datore lavoro
ISTITUTI TECNICI E PROFESSIONALI	1.056	660	396
LICEI ARTISTICI	1.155	726	429
LICEI CLASSICI	1.023	660	363
LICEI SCIENTIFICI, LINGUISTICI E DELLE SCIENZE UMANE	990	627	363
LICEI MUSICALI E COREUTICI	1.056	660	396

LA CREAZIONE DEL TEAM SCOLASTICO

- La costituzione del team scolastico può prevedere **il coinvolgimento di personale della scuola già impegnato in attività affini alla sperimentazione dell'apprendistato** (servizi al lavoro, alternanza scuola lavoro, orientamento in uscita, ecc.). In questo modo la scuola **eviterebbe duplicazioni di funzioni** già previste in un'ottica di integrazione delle competenze e delle opportunità. Per sostenere e consolidare la costituzione del team, si suggerisce la formalizzazione – secondo modalità stabilite dalla scuola – dell'adesione dei singoli docenti e il costante coordinamento e supervisione da parte del Dirigente Scolastico.
- **I Consigli di classe costituiscono l'interlocutore principale del team scolastico** in quanto luogo in cui andranno condivisi e avvalorati i passaggi cruciali del percorso di apprendistato, dalla co-progettazione iniziale alla valutazione degli apprendimenti, all'ammissione all'esame di Stato. Si preme sottolineare la valenza strategica dell'adesione consapevole e pro-attiva di tutti i docenti dei Consigli delle classi coinvolte.
- Per consentire ai Consigli di classe di identificare più facilmente un proprio interlocutore, **è utile che nel team scolastico sia presente almeno un rappresentante per indirizzo di studio**. Il team scolastico potrà essere allargato, in momenti successivi e in base a bisogni specifici, attraverso il coinvolgimento di altre figure (Referenti dei Dipartimenti, del Comitato Tecnico Scientifico, tutor scolastici, Coordinatori dei Consigli di classe, ecc.).

Di seguito uno schema di ripartizione delle ore settimanali di formazione (interna ed esterna) e di lavoro nel caso in cui si propenda per una distribuzione uniforme della presenza in azienda dell'apprendista durante tutto l'anno scolastico (di norma 33 settimane):

<i>Ore settimanali</i>	<i>Istituti tecnici e professionali</i>	<i>Licei scientifici, linguistici e delle scienze umane</i>	<i>Licei classici</i>	<i>Licei musicali e coreutici</i>	<i>Licei artistici</i>
Durata ordinamentale	32	30	31	32	35
Formazione esterna (a scuola)	20	19	20	20	22
Formazione interna (in impresa)	12	11	11	12	13
Ore di lavoro (in impresa)	8	10	9	8	5

L'**annualità scolastica** nella quale è inserito lo studente assunto con contratto di apprendistato determina l'**annualità contrattuale**.

L'annualità contrattuale inizia all'assunzione, prosegue in coerenza con l'annualità scolastica e termina, di norma:

- il **31 agosto** per la classe **IV** (in questo caso la seconda annualità contrattuale inizierà il 1 settembre in classe V);
- il **15 luglio** per la classe **V** (ma in ogni caso in corrispondenza del raggiungimento del titolo di studio).

LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE

- **individuazione, a partire dalla fase di stesura del PFI, dei risultati di apprendimento della formazione interna ed esterna, dei criteri e delle modalità della valutazione iniziale, intermedia e finale degli apprendimenti e dei comportamenti, nonché delle eventuali misure di riallineamento, sostegno e recupero adottate, anche nei casi di sospensione del giudizio;**
- **condivisione tra il tutor scolastico ed il tutor aziendale di strumenti e metodologie per la valutazione degli apprendimenti;**
- **compilazione e costante aggiornamento del Dossier individuale dell'apprendista;**
- **trasmissione al Consiglio di classe degli elementi necessari per la valutazione dell'apprendista (intermedia, per l'ammissione all'anno scolastico successivo, e finale per l'ammissione all'esame di Stato);**
- **valutazione da parte del Consiglio di classe e della Commissione per l'esame di Stato.**

- *La valutazione dell'apprendista non può prescindere da una **forte e costante integrazione tra i due soggetti formatori: l'azienda e la scuola.***

Il tutor aziendale deve fornire all'istituzione scolastica tutti gli elementi utili per la valutazione delle attività dell'apprendista, nonché per l'efficacia del processo formativo.

- *Lo strumento da utilizzare per la raccolta di ogni elemento utile ai fini della valutazione delle attività formative è il **Dossier individuale dell'apprendista** che può essere integrato con altri strumenti: griglie di osservazione, test, colloqui tecnici, prove prestazionali (anche simulate), etc.*

- ***La valutazione degli apprendimenti deve ricomporre unitariamente le osservazioni e le valutazioni delle singole discipline ed unità di apprendimento svolte** in impresa e a scuola, in modo da pervenire ad una valutazione conforme all'ordinamento scolastico.*

Oltre alla valutazione degli apprendimenti relativi alla formazione interna (aziendale), è fondamentale che il tutor scolastico monitori costantemente anche i risultati ottenuti dallo studente/apprendista nelle discipline oggetto della sola formazione esterna (scolastica).

- *La minore presenza in classe ed il maggior carico di impegni derivante dal doppio status del giovane potrebbero portare ad un insufficiente rendimento in termini strettamente scolastici, tale eventualità dovrà essere rilevata precocemente in modo da poter mettere in atto eventuali misure di riallineamento, sostegno e recupero che consentano il conseguimento del titolo di studio.*

UN ESEMPIO DI CATALOGO DI BUONE PRATICHE NELLA SCUOLA (65), TRA CUI L'APPRENDISTATO

- ASL svolta nell'ambito di start-up (auto-imprenditorialità).
- **ASL finalizzata all'avvio di contratti di apprendistato.**
- ASL svolta in collaborazione con le pubbliche amministrazioni.
- ASL svolta in partnership con altre istituzioni formative (es. Università, ITS, IFTS, Poli Tecnico Professionali, enti di ricerca).
- ASL svolta nell'ambito dell'impresa 4.0.
- ASL incentrate su alunni con BES.
- ASL finalizzata alla valorizzazione del patrimonio naturale, storico e artistico.
- ASL svolta nell'ambito del Terzo Settore (organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, enti filantropici).
- ASL svolta in modalità remota.



QUALCHE RIFERIMENTO BIBLIOGRAFICO DI APPROFONDIMENTO

- Crispolti E., Franceschetti M., Romito A., *Il sistema duale come risposta all'evoluzione dei fabbisogni di competenze del mercato del lavoro*, working paper, INAPP, settembre 2021
- CEDEFOP, *Apprenticeship governance and in-company training: where labour market and education meet*, Working paper series, No 3 / September 2021
- ILO, *Does work-based learning facilitate transitions to decent work?*, Employment Policy Department Working Paper No. 242, 2018
- CEDEFOP, *Far funzionare l'apprendistato per la piccola e media impresa*, «Nota informativa», n° 1, novembre 2015