



Impresa formativa:  
dalle esperienze alle prospettive



**SCOPRI LE STORIE  
DELLE NOSTRE IMPRESE FORMATIVE**

[SCAN ME](#)

**Con il contributo di:**

Marco Muzzarelli, Fabiana Delle Noci, Fabrizio Revello, Pamela Peschini, Marta Rigo,  
Olinto Ballardin, Giulia Pilastro, Andrea Milandri, Marika Polidori, Giovanna Marini.

**Le immagini contenute in questo volume sono state fornite da ENGIM.**

# L'Impresa Formativa

in ENGIM

Gli Artigianelli (i giovani aggregati dal Murialdo nella Torino della metà del XIX secolo) frequentarono i laboratori del Collegio fin dalla loro apertura voluta dal fondatore don Giovanni Cocchi, non soltanto per imparare un mestiere, ma anche per produrre, dopo qualche anno di pratica, manufatti su commissione esterna.

Molti ex allievi del Collegio iniziarono attività imprenditoriale in grazia del mestiere appreso negli anni di formazione. Tra di essi ci sono stati pittori e scultori, tipografi e meccanici, sarti e falegnami, giardinieri e floricoltori.

La storia del Collegio Artigianelli è prova del fatto che i laboratori non erano soltanto luoghi di formazione al lavoro ma anche di produzione. A memoria di quanto detto sono da riferimento:

- Le commissioni ricevute dal laboratorio di falegnameria sono state numerose. Tra di esse la fornitura dei mobili per la sacrestia della chiesa di Santa Barbara, vicina al Collegio.
- Il laboratorio di sartoria continuò l'attività, in particolare rivolta all'abbigliamento del clero, fino quasi all'anno 2000.

- Il teatro, la banda musicale e il coro degli Artigianelli eseguivano le rispettive performance su frequente richiesta degli interessati in occasione di manifestazioni religiose e civili cittadine.

Quanto riportato sopra ci induce a pensare che oggi l'esperienza di ENGIM in continuità con quanto anticipato dal carisma dei fondatori del Collegio degli Artigianelli, possa essere il riferimento per una innovazione attraverso l'impresa formativa che costituirà uno degli assi portanti nel futuro della formazione professionale ispirata al modello dei centri di eccellenza europei.

Questo documento, in continua elaborazione ed evoluzione, vuole essere uno strumento per definire le strategie dell'impresa formativa e per fornire anche ad altri gli elementi necessari per replicare e sviluppare esperienze analoghe.

<b>5</b>		Introduzione
<b>9</b>		Le caratteristiche
		La progettazione
		La valutazione
		Punti di forza e di debolezza
<b>19</b>		Le forme giuridiche
		Impresa Sociale
		Società a Responsabilità Limitata
		All'interno dell'ENTE accreditato per la formazione regionale
<b>31</b>	Il Business Model Canvas applicato all'impresa formativa	
<b>39</b>		Un modello per le Soft Skills
<b>45</b>		Proposte di sistematizzazione
<b>49</b>		Alcuni esempi
<b>53</b>	Prontuario per l'avvio dell'impresa formativa	

Un esempio di innovazione metodologica applicata all'impresa formativa

**57**

Obiettivi  
Modalità di applicazione dell'innovazione  
Aspetti generali

L'Impresa formativa e il Wiki online di Fondazione ENGIM

**63**

Prospettive future

**66**

Indice

# Introduzione

L'esperienza formativa in contesti reali e "in assetto lavorativo" viene ritenuta sempre più un'opportunità essenziale sia in vista dell'inserimento lavorativo, che in termini strettamente educativi.

L'impresa formativa consente l'apprendimento di processi di lavoro reali ricreando un contesto produttivo all'interno di un'istituzione formativa.

Esattamente come nell'impresa formativa simulata, gli allievi svolgono l'attività pratica nell'ambito dei vari processi aziendali necessari a realizzare una commessa, dall'approvvigionamento delle materie prime al rapporto con i clienti. A differenza di quella simulata però, gli allievi partecipano alla produzione di beni o all'erogazione di servizi che saranno poi direttamente immessi sul mercato.

La struttura dell'impresa formativa può trovarsi sia all'interno che all'esterno del Centro di formazione professionale.

La Riforma della Scuola (Legge 107/2015) che ha reso curriculare la possibilità di percorsi di apprendimento in contesti aziendali e l'avvio lo stesso anno della sperimentazione della "via italiana al sistema duale" nei percorsi di Istruzione e formazione professionale regionali (leFP) da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche

Sociali, a seguito di uno specifico Accordo approvato dalla Conferenza Stato-Regioni, hanno rafforzato molto questa dimensione dell'apprendimento.

In ambito scolastico le modalità attuative sono state definite dal Ministero attraverso una guida operativa e, più di recente, le Linee guida dei Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento hanno riconosciuto nell'impresa formativa simulata uno strumento che permette agli studenti l'acquisizione di tutte le competenze chiave europee.

Nell'ambito dei percorsi di leFP, l'attuazione di questi strumenti è spesso correlata alla loro regolazione all'interno dell'ordinamento regionale. Alcune Regioni, infatti, prevedono all'interno dei propri ordinamenti dei metodi formativi alternativi all'alternanza scuola-lavoro e all'apprendistato.

La deliberazione della Giunta Regionale 7 novembre 2016, n. 16-4166 di **Regione Piemonte** recante "Legge regionale 63/1995. Indirizzi per la programmazione triennale in materia di offerta di percorsi di istruzione e formazione professionale periodo 2017/2020" prevede che il sistema duale possa essere attuato anche attraverso l'impresa formativa simulata, "quale strumento propedeutico all'alternanza scuola-lavoro o all'apprendistato, in particolare per gli studenti quattordicenni".

Allo stesso modo, **Regione Lombardia** nell'allegato A alla deliberazione di Giunta regionale 30 marzo 2020, n. 2997 prevede l'utilizzo dell'impresa formativa simulata per i percorsi personalizzati per allievi con disabilità (PPD) nonché la possibilità di servirsi dello strumento dell'alternanza scuola-lavoro protetta "per gli allievi che non abbiano ancora compiuto il 15° anno di età".

L'utilizzo di modalità didattiche pratiche che esulino dal contesto lavorativo è già previsto in diversi ordinamenti regionali. Questi strumenti possono rappresentare una buona alternativa all'alternanza o all'apprendistato laddove, per motivi di necessità anche personali del singolo allievo, non sia possibile servirsi dei metodi più comuni di formazione in contesto lavorativo.

In ultima analisi occorre citare che nel documento del **Piano Nazionale Competenze pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 28/12/21** si cita tra le modalità di formazione nell'ambito del sistema duale, la formazione in contesto lavorativo attraverso le seguenti modalità didattiche: alternanza simulata, alternanza rafforzata, apprendistato duale.

Nello specifico, rientrano nell'**alternanza rafforzata** i percorsi di apprendimento in assetto esperienziale in impresa, definiti a partire dalle prassi consolidate con la sperimentazione

duale nella prospettiva di una progressiva modellizzazione dei percorsi. Nell'ambito dell'alternanza rafforzata viene ricompresa l'impresa formativa intesa come percorso di apprendimento in assetto esperienziale svolto presso una organizzazione no profit interna o esterna all'istituzione formativa, anche costituita ad hoc, per il coinvolgimento diretto degli allievi nell'erogazione di servizi o produzioni di beni.

Questo a dimostrazione del fatto che anche a livello nazionale e nella scia degli istituti di formazione professionale di eccellenza a livello Europeo, l'impresa formativa viene inserita a pieno titolo tra le modalità attuative del sistema duale, il quale a sua volta viene identificato tra gli elementi strategici della formazione professionale all'interno del PNRR stesso.

*A destra gli Allievi ENGIM Lombardia impegnati in un servizio catering della Scuola Impresa "Food Culture & Love Truck"*



# Le caratteristiche

La progettazione

La valutazione

Punti di forza e di debolezza

Questa sezione riporta molti degli approfondimenti fatti all'interno del documento elaborato da Anpal Servizi.

Anpal Servizi ha condotto un'indagine pubblicata a marzo 2021 (Anpal Servizi, *L'attività pratica presso le istituzioni formative – Report sullo stato dell'arte e sulle prospettive*) in cui analizza le diverse modalità di svolgimento delle **attività pratiche al di fuori del contesto lavorativo**. In particolare, dai dati raccolti dalle 184 istituzioni formative provenienti da 13 regioni emergono tre tipologie di attività:

i **compiti di realtà** (o project work) definiti come "attività che rispondono ad una commessa, che sono limitate alla produzione di beni o all'erogazione di un servizio e quindi circoscritte nel tempo e nei contenuti rispetto alle attività che comprendono anche i processi aziendali a monte e a valle della produzione di beni o erogazione di servizi";

l'**impresa formativa simulata**, in cui "gli allievi svolgono attività funzionali a riprodurre i vari processi aziendali necessari a svolgere una commessa";

l'**impresa formativa** è simile all'impresa formativa simulata ma prevede che gli allievi partecipino alla produzione di beni o all'erogazione di servizi che saranno poi direttamente immessi sul mercato.

Tra gli obiettivi dell'impresa formativa emergono due aree fondamentali:

1. l'acquisizione, lo sviluppo e la valutazione di competenze tecniche. Che risulta scontata dal momento che l'impresa formativa viene costruita sulla base di una filiera professionale connessa ai percorsi di formazione;
2. acquisire, sviluppare, valutare le competenze trasversali. Questo secondo obiettivo diventa fondamentale ed equiparabile al primo nel momento in cui sempre più viene richiesto alla formazione professionale, attraverso l'apprendimento in contesto lavorativo, di sviluppare le soft skills necessarie per mantenere elevati i livelli di occupabilità lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

Gli utenti della formazione professionale "apprendono facendo" ed i centri di formazione sono il "mezzo di trasporto" costantemente a disposizione, attraverso il quale sviluppare le competenze e muoversi tra contesti lavorativi differenti.

Non bastano laboratori ben attrezzati dove far pratica, serve un vero e proprio contesto che metta alla prova i ragazzi attraverso commesse e clienti reali.

Soddisfare quest'esigenza laddove il tessuto economico locale è carente di imprese

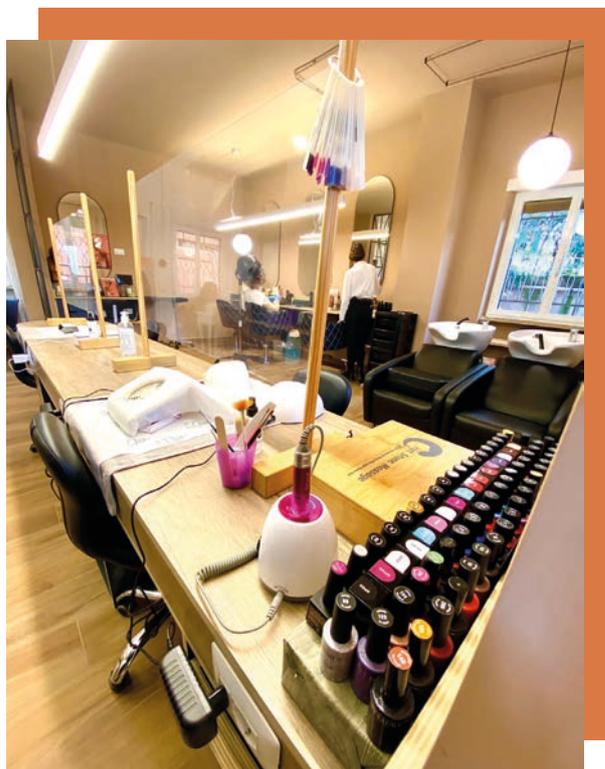
abbastanza strutturate da poter accogliere giovani tirocinanti o apprendisti, o con una crisi economica come quella che si prepara dopo la pandemia, richiede l'attivazione di un modello dove formazione e impresa si sovrappongono in un contesto lavorativo creato ad hoc.

L'impresa formativa inserita nei centri di formazione ha l'obiettivo di "piegare" il percorso di formazione per renderlo sempre più vicino alla realtà produttiva. In quest'ottica le attività formative sono orientate dall'impresa stessa e non viceversa.

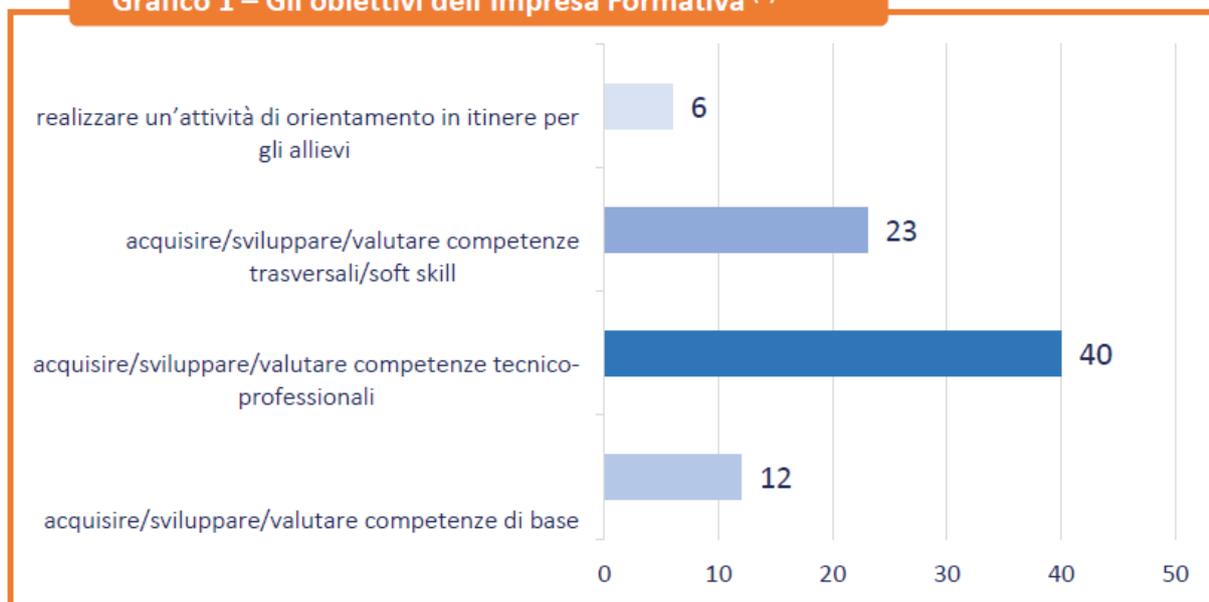
Pur rimanendo all'interno degli obiettivi del percorso formativo, l'impresa formativa diventa il laboratorio dove sperimentarsi ma anche il luogo di produzione dei servizi. Gli obiettivi dell'impresa formativa vengono definiti in accordo con i formatori, così come gli obiettivi del progetto formativo vengono definiti assieme a chi gestisce l'impresa formativa (che poi sono i docenti stessi).

L'impresa formativa può assumere diverse forme e tra queste è anche previsto il coinvolgimento o meno di un'impresa esterna. La scelta dipende dal modello organizzativo dell'impresa formativa. Infatti, mentre nelle attività simulate l'impresa ha il ruolo di "madrina/formatrice" e può supportare gli allievi in vari modi (effettuando docenze o testimonianze, rendendo disponibili macchinari,

attrezzature e strumenti ecc.), nell'impresa formativa può essere presente un'impresa esterna come committente o per "ospitare" gli allievi a svolgere processi di lavoro al proprio interno oppure ancora come "socia" del CFP nella gestione dell'attività.



**Grafico 1 – Gli obiettivi dell’Impresa Formativa (\*)**

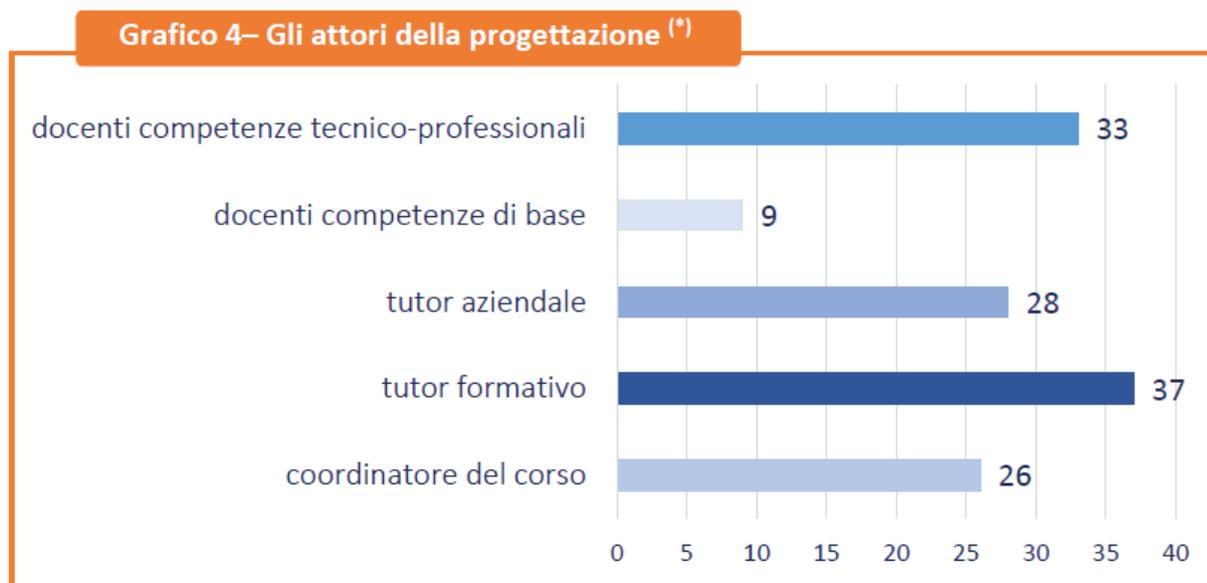


Fonte: Area Transizioni -Linea 7 Interventi di supporto allo sviluppo del sistema duale (Anpal Servizi)

(\*) Era possibile indicare più risposte

## LA PROGETTAZIONE

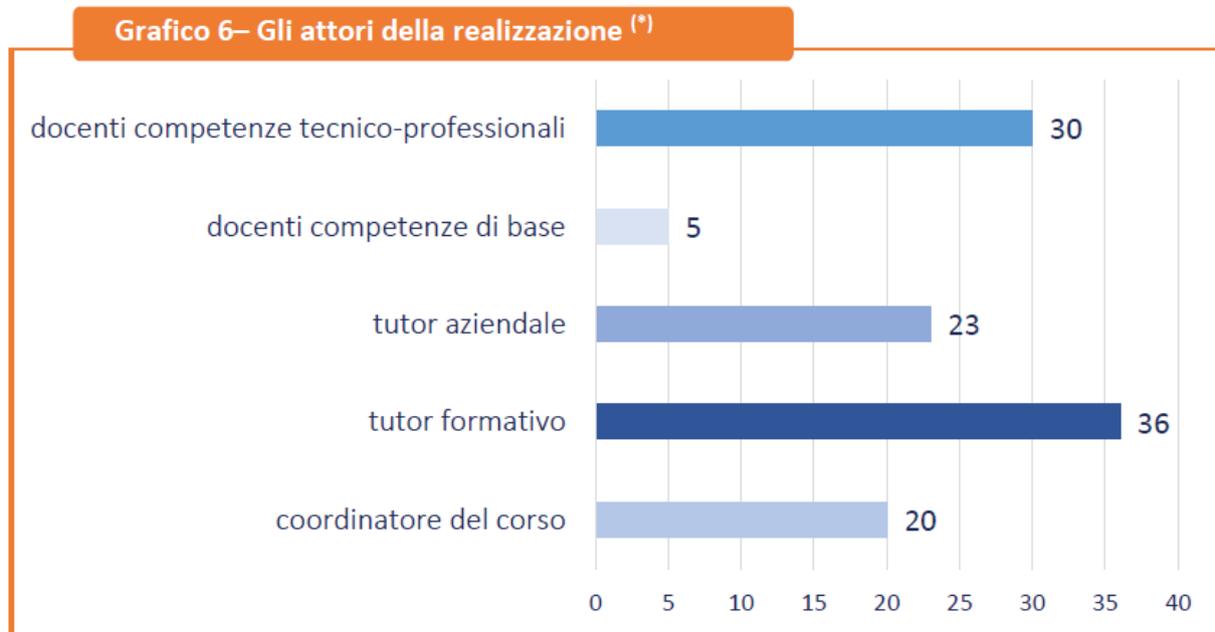
Nelle Imprese formative analizzate, la progettazione delle attività è responsabilità del tutor formativo (93%) e dei docenti delle competenze tecnico-professionali (83%), mentre la partecipazione del tutor aziendale e del coordinatore del corso si rilevano rispettivamente nel 70% e nel 65%.



Fonte: Area Transizioni -Linea 7 Interventi di supporto allo sviluppo del sistema duale (Anpal Servizi)  
(\*) Era possibile indicare più risposte

Dal grafico si evince che la progettazione dell'impresa formativa è il frutto di una stretta relazione tra più figure professionali in grado di contemplare la doppia finalità dell'impresa stessa: produzione di beni/servizi; formazione di competenze tecniche e trasversali.

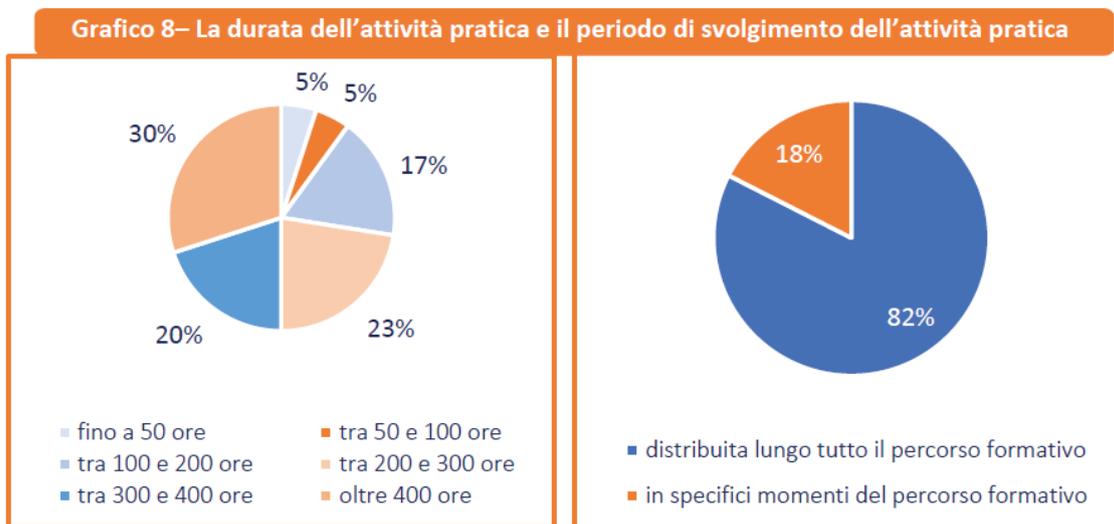
La progettazione "multiattore" si riscontra anche nella realizzazione dove le figure precedentemente citate continuano ad essere protagoniste anche nella realizzazione.



Fonte: Area Transizioni -Linea 7 Interventi di supporto allo sviluppo del sistema duale (Anpal Servizi)

(\*) Era possibile indicare più risposte

La durata dell'attività pratica in impresa formativa in un percorso formativo annuale (della tipica durata tra le 800 e le 900 ore) è ampia e supera nella maggioranza dei casi il 50% delle attività formative.



Fonte: Area Transizioni -Linea 7 Interventi di supporto allo sviluppo del sistema duale (Anpal Servizi)  
(\* ) Era possibile indicare più risposte

Le imprese formative sono aperte tutto l'anno (oltre ai periodi festivi tipici della formazione) e vedono costantemente la presenza, in misura maggiore o minore, degli allievi dei corsi afferenti alle attività.

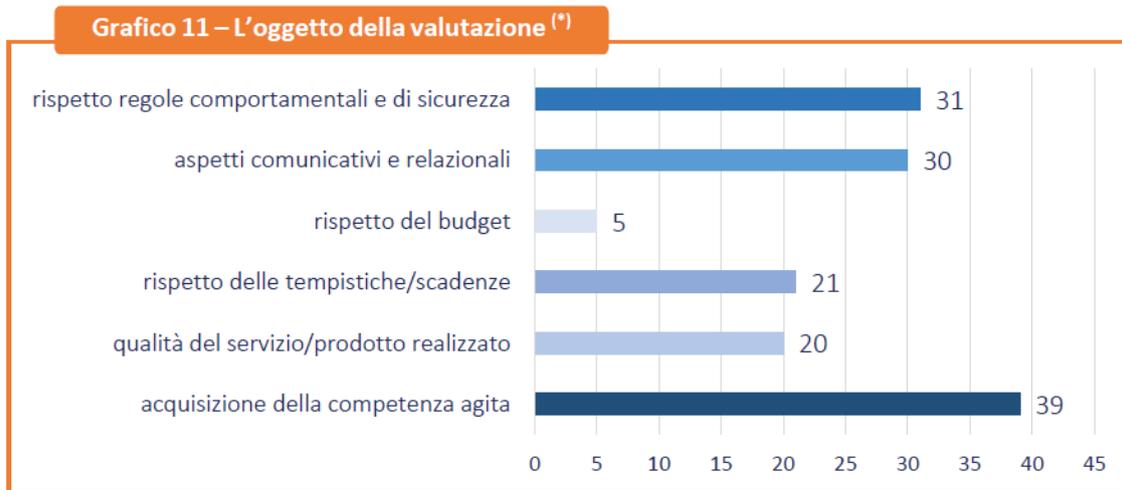
Il periodo di attività in impresa formativa è maggiore nei primi anni di formazione ed inferiore negli ultimi in quanto in questi vengono privilegiate le opportunità di formazione presso le imprese con l'apprendistato.

Si privilegiano i gruppi piccoli di allievi che si "staccano" dall'aula per prestare servizio presso l'impresa formativa; questa attenzione ricade anche sulla rimodulazione dell'offerta formativa e didattica.

## LA VALUTAZIONE

La valutazione dell'attività degli allievi nell'impresa formativa, come si evince dal Grafico successivo, è gestita in quasi tutte le attività dal tutor formativo (85%). Nelle attività in cui partecipa un'impresa terza, questa viene in linea di massima effettuata dal tutor aziendale. Come per le altre macrotipologie, partecipano alla valutazione sia i docenti delle competenze tecnico professionali specifiche sia il coordinatore del corso (entrambi nel 65% delle attività).

L'acquisizione della competenza agita è l'oggetto della valutazione per quasi tutte le attività analizzate (98%), ma vengono valutate anche le competenze trasversali legate al rispetto delle regole comportamentali e di sicurezza (78%) e agli aspetti comunicativi e relazionali (75%) che gli allievi devono esprimere nell'esecuzione dell'attività dell'Impresa formativa.



Fonte: Area Transizioni -Linea 7 Interventi di supporto allo sviluppo del sistema duale (Anpal Servizi)

(\*) Era possibile indicare più risposte

## PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Dall'analisi delle esperienze in atto, è emerso che le attività dell'impresa formativa permettono ai docenti di rilevare l'adeguatezza degli apprendimenti dell'allievo in base ai compiti assegnati e di definire con maggior facilità le modalità di intervento per colmare i *gap*. Inoltre, l'esperienza di partecipare ad un processo produttivo reale, vissuta nel contesto familiare del centro di formazione:

- favorisce una "complicità" tra gli allievi, tra allievi e docenti, tra allievi, docenti e staff organizzativo del centro di formazione;
- ingenera nell'allievo sentimenti positivi di appartenenza e di affezione, che ne aumentano la motivazione;
- permette agli allievi di mettersi alla prova in situazioni reali in un ambiente protetto, capitalizzando l'esperienza grazie al supporto e alle correzioni dei docenti che li monitorano continuamente;
- consente la corretta interiorizzazione dei tempi del lavoro e della responsabilità individuale.

D'altra parte, però, l'organizzazione e la gestione di un'impresa formativa comportano un notevole impegno di tempo, di risorse e di motivazione da

parte di tutti gli attori. In particolare, tutto ciò implica una forte responsabilizzazione per gli allievi che, in alcuni casi, si trovano a dover prestare servizio in orario pomeridiano, serale o durante il fine settimana.

Per i centri di formazione, invece, diventa fondamentale la ricerca del continuo equilibrio tra gli aspetti formativi e quelli della produzione del servizio, nonché la capacità di organizzarsi in forme flessibili, in quanto l'attività dell'impresa formativa aggrega e disgrega la classe definita come unità.

Inoltre, gli enti di formazione coinvolti dalla sperimentazione delle imprese formative, hanno rilevato la difficoltà dell'impresa formativa di trovare una propria identità:

- non può essere vista come un concorrente delle imprese classiche, ma neanche considerata come il soggetto che fa le cose male e senza qualità: occorre definire un nuovo soggetto che possa essere visto come un luogo dove è possibile fallire (tipico della formazione), ma anche fornire servizi di qualità;
- non si può pensare che l'aspetto imprenditoriale prevalga sui temi della formazione perché questo porterebbe l'impresa formativa a misurarsi su leggi di mercato che non possono prestare una approfondita attenzione alla cura della persona e della sua formazione. Allo stesso modo non può

prevalere esclusivamente l'aspetto formativo in quanto questo rischia di avere tempi e modalità che non in linea con quelli previsti per la produzione di servizi. La mediazione tra queste due funzioni deve essere sintetizzata anche nell'individuazione di una figura che presidi il processo e che si ponga a metà strada tra un formatore ed un manager di impresa.

La maggiore criticità sta nella ricerca del continuo equilibrio nel privilegiare gli aspetti formativi o quelli della produzione del servizio. Spesso l'impresa formativa viene letta dai docenti come il luogo dove si "rosicchia" il tempo alla formazione di aula. I risultati migliori si sono ottenuti nel dialogo continuo e nel momento in cui l'impresa formativa viene interpretata come una "sfida".

L'impresa formativa è un luogo di transizione. Troppo spesso l'impresa viene interpretata in senso generico come luogo di produzione di servizi, ma la finalità di una impresa formativa è la produzione di servizi formativi attraverso la produzione di servizi reali (e non viceversa). Con questi obiettivi non si può pensare che l'esperienza di impresa formativa per le persone in formazione, sia una esperienza duratura nel tempo: non si può fare un corso che dura tutta la vita. I giovani che entrano in una impresa formativa, pur assimilandola ad un luogo di lavoro reale, non possono vedere il punto di approdo della loro formazione nell'impresa formativa stessa.

Un modello unico da utilizzare per qualunque impresa? La scelta di ENGIM è stata quella di dotarsi di una Impresa Sociale in grado di fornire servizi di tipologie differenti con la finalità formativa. Questo comporta che dentro la stessa "scatola" si possano produrre servizi di meccanica, di ristorazione, di falegnameria o di cure estetiche... risulta spesso difficile capire come muoversi anche da un punto di vista normativo in una impresa che può produrre tutto con tipologie contrattuali anche diverse tra loro. Il paradosso è che in un unico centro di formazione potranno coesistere, sotto lo stesso titolo di impresa formativa, produzioni di servizi differenti.

L'apprendimento in contesto lavorativo cambia la formazione e fa crescere il giovane in un'ottica vocazionale, educativa e professionale. I tutor dell'impresa formativa non sono solo dei lavoratori, ma anche dei formatori e la consapevolezza di questo ruolo è fondamentale per il risultato formativo del giovane. L'impresa formativa aiuta a definire una sintesi tra le aree di azione della formazione gli aspetti vocazionali nella ricerca di una prospettiva futura e di vita per il giovane; negli aspetti educativi legati al fatto che nell'impresa formativa il tutor è l'adulto che aiuta alla crescita nei valori educativi e non solo professionali; nelle competenze professionali i giovani vengono messi alla prova e viene data loro una responsabilità reale e non simulata.

# Le forme giuridiche

Impresa Sociale

Società a Responsabilità Limitata

All'interno dell'ENTE accreditato  
per la formazione regionale

In questo capitolo vengono analizzate le tre possibili forme giuridiche che possono essere assunte dall'impresa formativa. Ognuna delle tre forme porta con sé vantaggi e svantaggi sui quali viene fatta una breve analisi per facilitare la scelta.

## **IMPRESA SOCIALE**

L'impresa sociale è un particolare tipo di impresa, dalle caratteristiche ben definite dalla legge, che opera nel settore non profit. In generale si tratta di un'organizzazione: privata; senza scopo di lucro; che esercita una attività economica (produzione o scambio di beni e di servizi) di utilità sociale; con finalità di interesse generale.

**Attività:** deve operare per una quota pari ad almeno il 70% dei ricavi in attività di interesse generale (vd art.2 dlgs 112/2017) O anche svolgere attività diverse laddove attraverso di esse siano inseriti almeno il 30% di lavoratori svantaggiati. L'impresa sociale amplia la nozione di impresa in generale, non si sovrappone a quella di imprenditore commerciale, agricolo, piccolo imprenditore.

Nel "Sanga-BAR, il bistrot dell'Inclusione" di Thiene l'assunzione dei ragazzi con disabilità non è un onere ma si vuol dare la possibilità ai ragazzi svantaggiati di poter avere un contratto di lavoro all'interno dell'impresa formativa. La scelta dei ragazzi viene effettuata attraverso una dinamica ben precisa, con delle regole e prassi stabilite.

È un'impresa non economica (nel nostro caso ha anche una emanazione cattolica con valori morali- sociali).

**Lavoro e volontariato:** la maggioranza delle persone che operano lo deve fare nell'ambito di un rapporto di lavoro: i volontari devono essere quindi minoritari.

L'impresa sociale deve favorire il coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri stakeholder attraverso meccanismi consultivi e/o partecipativi, statutariamente previsti. Il coinvolgimento deve essere tale che la partecipazione consenta ai soggetti coinvolti di esercitare un'influenza sulle decisioni dell'impresa sociale e soprattutto su quelle che incidono sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi.

**Trasparenza:** deve adottare modalità di gestione responsabili e trasparenti. Deve assumere gli obblighi di trasparenza cui sono tenute le imprese (tenuta scritture contabili, redazione bilancio di

esercizio, deposito del bilancio presso il registro delle imprese, avere un collegio sindacale o revisore legale). Le imprese sociali devono redigere il bilancio sociale.

**Patrimonio:** l'organizzazione che esercita un'impresa sociale destina gli utili e gli avanzi di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio. A tale fine è vietata la distribuzione anche in forma indiretta di utili e avanzi di gestione, comunque denominati, nonché fondi e riserve in favore di amministratori, soci, lavoratori.

Un'impresa sociale costituita in forma di società deve comunque destinare almeno il 50% dell'utile allo svolgimento dell'attività statutaria o all'incremento del patrimonio. Questa parte dell'utile non è sottoposto a tassazione.

È vietata la corresponsione a amministratori, sindaci o altre cariche sociali di compensi non proporzionati all'attività svolta, la corresponsione ai lavoratori di compensi superiori oltre il 40% ai contratti di lavoro, l'acquisto di beni/servizi oltre il prezzo di mercato, la cessione di beni/servizi a soci a condizioni inferiori a quelle di mercato. Questo per evitare che l'utile non si formi all'origine attraverso mezzi tesi a distribuire risorse a stakeholder dell'impresa mascherandole come transizioni di mercato.

In caso di trasformazione, fusione o scissione di una impresa sociale va evitato che il patrimonio accumulato grazie all'attività svolta dall'ente mentre era configurato come impresa sociale sia reso divisibile e quindi fruibile privatamente. Va devoluto a specifici fondi.

L'impresa interessata alla trasformazione dovrà notificare al Ministero del Lavoro con un anticipo di almeno 90 giorni rispetto alla data in cui è prevista la deliberazione dell'operazione, l'intenzione di procedere ad una delle operazioni straordinarie sopra citate, allegando la documentazione necessaria ad evidenziare la correttezza. Il ministero del Lavoro potrà quindi autorizzare l'operazione qualora non individui profili di scorrettezza.

In caso di scioglimento volontario dell'ente o di perdita volontaria della qualifica di impresa sociale, il patrimonio residuo, dedotto, nelle imprese sociali costituite nelle forme di cui al libro V del Codice civile, il capitale effettivamente versato dai soci, eventualmente rivalutato e aumentato, e i dividendi deliberati e non distribuiti nei limiti di cui all'art.3 comma 3 lettera a) è devoluto ad altri enti del Terzo settore costituiti ed operanti da almeno tre anni o ai fondi di cui all'art.16, comma1, secondo le disposizioni statutarie.

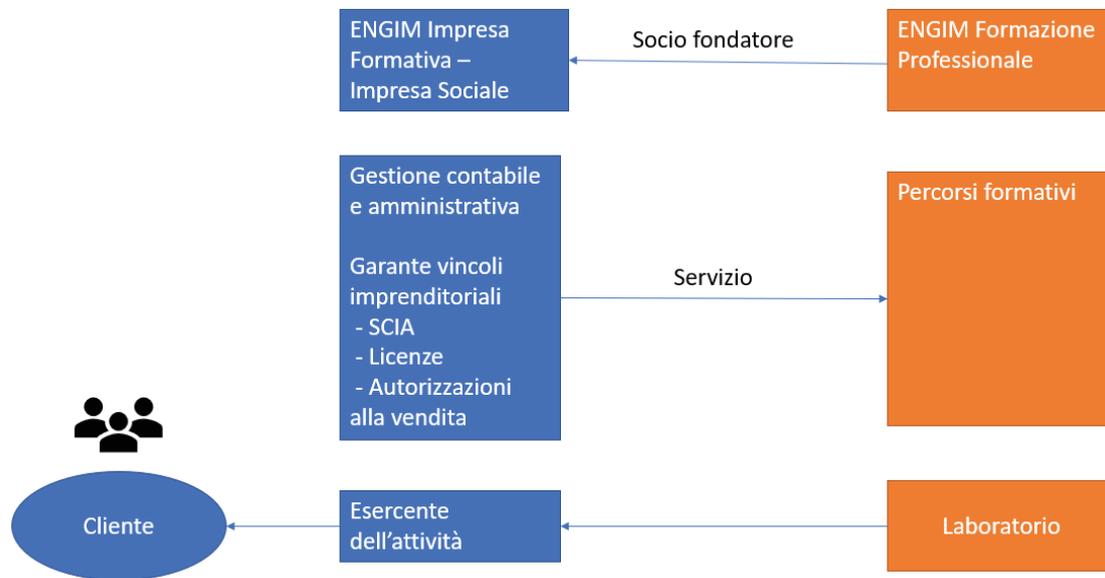
**Regime fiscale:** non concorrono alla formazione del reddito imponibile le somme destinate ad

apposite riserve previste dalla norma. Si tratta di riserve di utili costituite da avanzi di gestione e destinate allo svolgimento dell'attività statutaria o all'incremento del patrimonio.

L'utilizzo delle riserve a copertura delle perdite è consentito e non comporta la decadenza dal

beneficio, sempre che non si dia luogo a distribuzione di utili fino a quando le riserve non siano state ricostituite.

**Agevolazioni fiscali:** presenti in quanto si rientra nel Terzo settore.



Nell'immagine soprastante viene schematizzato un modello di utilizzo dell'“ENGIM Impresa Formativa Impresa Sociale srl” all'interno dei laboratori e delle attività di formazione professionale.

- Può assumere qualsiasi forma giuridica, anche srl o spa.
- Business non fine a sè stesso ma strumento per raggiungere finalità di interesse generale. Deve svolgere attività d'impresa di interesse generale senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale (i relativi ricavi devono essere superiori al 70% dei ricavi complessivi).
- Inclusione lavorativa e sociale di lavoratori svantaggiati (30% minimo).
- Coinvolgimento effettivo di lavoratori, utenti e altri stakeholder, i quali possono esercitare un'influenza sulle decisioni dell'impresa, soprattutto su quelle che incidono su condizioni di lavoro/qualità di beni/servizi.
- Utili vanno reinvestiti nell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio.
- Agevolazioni fiscali dettate dal fatto che si rientra nel Terzo settore.
- Promozione e valorizzazione della reputazione aziendale come «impresa sociale».
- Non si applicano gli ISA.

# Vantaggi

- Non si applica la normativa sulle società di comodo e sulle società in perdita sistemica.

## dell'impresa sociale

- Limite percentuale relativo alla quota di ricavi attinenti all'attività di interesse generale svolta: minimo 70%.
- In alternativa limite relativo all'assunzione di lavoratori svantaggiati/disabili sul totale dipendente: minimo 30%.
- È vietata la corresponsione a amministratori, sindaci o altre cariche sociali di compensi non proporzionati all'attività svolta.
- Impegno costante richiesto nell'implementare l'adozione di una politica green ed etica nella comunità.
- Redazione del bilancio sociale.
- No distribuzione utili ai soci.

# Svantaggi

## SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA

**Attività:** l'oggetto sociale descrive le attività che la società prevede di svolgere e deve essere sufficientemente determinato, lecito e possibile.

Nell'oggetto è necessario specificare l'attività prescelta (commerciale, industriale, finanziaria, agricola, prestazione di servizi, ecc.) ed eventualmente anche i settori merceologici interessati. Non ci sono vincoli come l'impresa sociale.

È una impresa economica, l'obiettivo è il profitto, riservando uno spazio più o meno limitato al perseguimento di finalismi di diverso tipo.

Non c'è vincolo di assunzione persone svantaggiate.

**Patrimonio:** distribuzione utili ai soci-la distribuzione dell'utile è possibile una volta verificate determinate condizioni:

- la srl ha realmente conseguito un utile. In caso di perdita infatti non possono essere distribuiti dividendi (art. 2433 codice civile co 2,3,4);
- sia accantonato a riserva legale il 5% dell'utile fino ad aver raggiunto almeno 1/5 del capitale sociale (ex art. 2430 Cod.Civ.);
- nell'attivo patrimoniale non siano iscritti costi

di impianto, ampliamento, ricerca, sviluppo o pubblicità non coperti dalle riserve;

- in caso di perdite dei precedenti esercizi, la srl non ha debiti obbligazionari superiori al doppio della somma di capitale sociale e delle riserve;
- sia accantonata la parte di utile eventualmente stabilita dallo statuto della srl;
- siano rispettati eventuali ulteriori vincoli stabiliti nello statuto della srl o dalla stessa assemblea.

Se queste condizioni sono rispettate, gli amministratori propongono la ripartizione degli utili all'assemblea dei soci. La tassazione dipende dal tipo di partecipazione nella srl, se si tratta di partecipazione qualificata o non qualificata (art. 67 tel Tuir). Se possiedi almeno il 20% del diritto di voto o il 25% del patrimonio la tua partecipazione è qualificata, altrimenti è non qualificata. Se hai percepito un dividendo e la tua quota è qualificata, allora il dividendo si somma al tuo reddito per il 49,72%.

**A agevolazioni fiscali:** non ci sono agevolazioni in quanto non si rientra nel terzo settore.

Non ci sono vincoli come l'impresa sociale, se non quelli di legge.

Non c'è l'obbligo di redazione del bilancio sociale.

# Vantaggi

- L'oggetto sociale è libero, se lecito, determinato e possibile. Nessun vincolo/limite.
- È una impresa economica.
- L'obiettivo è il profitto.
- Non c'è il vincolo relativo all'assunzione di persone svantaggiate/disabili.
- Distribuzione utili ai soci.
- No obbligo di redazione del bilancio sociale.
- L'utile non viene reinvestito nell'attività statutaria.
- La Srl non rientra nel RUNTS e negli ETS e quindi non vi sono agevolazioni fiscali e sociali.
- Si applicano ISA.
- Si applica la normativa fiscale relativa alle società di comodo e alle società in perdita sistemica.

# Svantaggi

## ALL'INTERNO DELL'ENTE ACCREDITATO PER LA FORMAZIONE REGIONALE

Se l'attività di impresa formativa viene mantenuta all'interno della Fondazione regionale accreditata per la formazione professionale, si supera la problematica relativa al fatto che il 70% dei ricavi deve essere di interesse generale, essendo l'attività di istruzione predominante nella Fondazione.

Non c'è più il vincolo di assunzione delle persone con disabilità.

Tuttavia vi sono problematiche a livello di Rendicontazione regionale e di Bandi a livello Regionale.

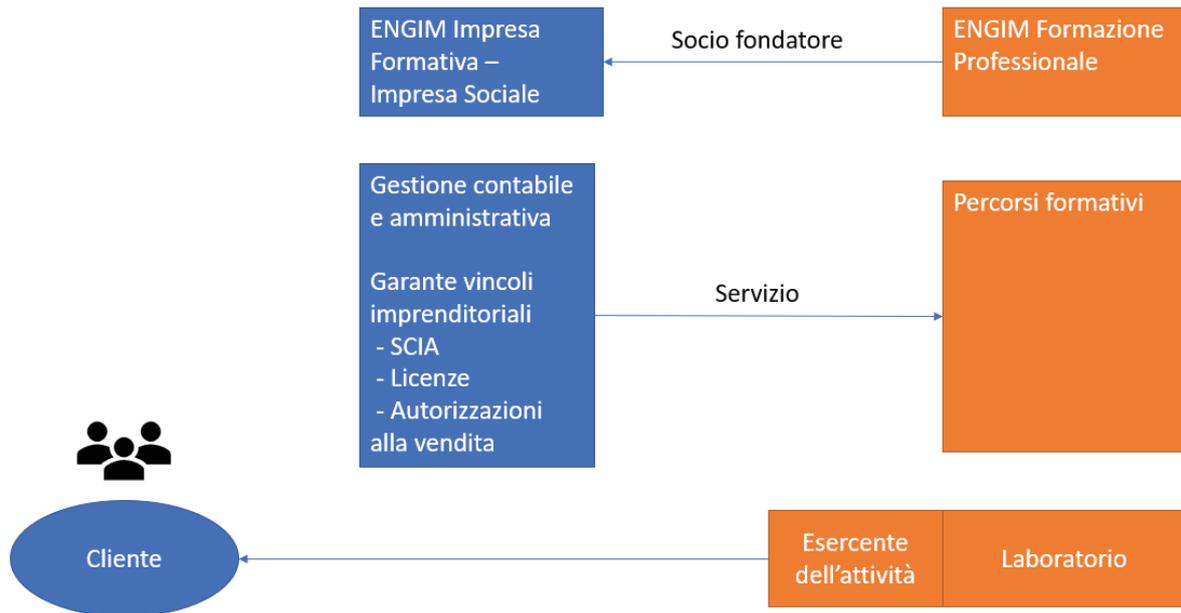
Non è da sottovalutare anche il problema della gestione "aziendale" della divisione all'interno della Fondazione, la quale per sua natura e per l'attività che normalmente svolge, non segue anche aspetti "imprenditoriali" quali l'attività di un bar o di un centro estetico.

La sfida infatti è quella di creare un percorso formativo protetto che assuma le vesti di un'impresa avente il compito di educare e responsabilizzare i giovani alla cultura del lavoro in tante realtà. Rappresenta un vantaggio soprattutto per i giovani in condizioni di fragilità che devono inserirsi nel mondo del lavoro in quanto efficace

opportunità formativa e di socializzazione, intesa come strumento per acquisire e sviluppare quelle competenze relazionali e trasversali utili per affrontare in maniera più consapevole il mondo del lavoro e per confrontarsi con la complessità delle situazioni reali già in fase di formazione.

L'impresa formativa è quindi un incubatore sociale, che connette il singolo a una rete territoriale di enti che operano in sinergia per lo sviluppo della persona, della società e del territorio. L'impresa formativa stessa ha una spiccata sensibilità per un fare impresa in maniera costruttiva, inclusiva e attenta al bisogno di formazione e di realizzazione dei singoli.

Nell'immagine a destra viene semplificato un modello di impresa formativa all'interno dell'ente accreditato per la formazione professionale, nel modello vengono sfruttate le competenze del soggetto registrato per offrire servizi all'ente accreditato in particolare per la gestione contabile e amministrativa e per gli adempimenti normativi.





# Vantaggi

- Nessun vincolo sulla percentuale di attività svolta in quanto l'attività di istruzione è predominante nella Fondazione di appartenenza.
- Non c'è alcun vincolo di assunzione delle persone con disabilità.
- Autonomia divisionale.

## dell'ente accreditato per la formazione regionale

- Problematiche nella Rendicontazione regionale dell'ente.
- Gestione aziendale dell'attività svolta dall'impresa formativa problematica per la contabilità aziendale interna.
- Non c'è la possibilità di condividere e trovare soluzioni all'interno della medesima società per le problematiche relative all'impresa formativa nelle diverse divisioni.
- Difficoltà di coordinamento delle attività create attraverso una realtà unica in Italia in cui in tutte le Fondazioni Engim hanno al loro interno un'impresa formativa facente capo ad una entità unica.
- Non si rientra nel RUNTS e ETS se non attraverso la Fondazione regionale di riferimento.

# Svantaggi



Il Business Model  
Canvas applicato  
all'impresa  
formativa

L'impresa formativa nella sua fase progettuale necessita l'utilizzo di un modello di riferimento in grado di sintetizzare in un unico colpo d'occhio le attività dell'impresa ed anche di mettere in evidenza i valori fondamentali che vengono veicolati.

Si ritiene che il miglior modello di partenza per questo tipo di progettazione possa essere il Business Model Canvas che raduna in sé i tipici elementi di una startup ad impatto sociale con la gestione degli aspetti economici e finanziari.

L'elaborazione parte dal modello classico del *BMC* per proporre un nuovo modello basato sull'esperienza dell'impresa formativa maturato in questi anni.

Il Business Model Canvas è uno strumento strategico che si presenta sotto forma di schema grafico ed è utile a sviluppare nuovi modelli di business o a perfezionare quelli già esistenti ovvero presenta soluzioni organizzative e strategiche che permettono all'azienda di creare, distribuire e acquisire valore.

Il business model di un'organizzazione può essere descritto con 9 elementi di base:

- Customer Segments o Segmenti di Clientela;
- Value Proposition, ovvero il valore dei prodotti

o servizi offerti per ogni specifico segmento di clientela;

- Channels, ossia i canali attraverso i quali raggiungere il cliente;
- Customer Relationships, le relazioni che si instaurano con il cliente;
- Revenue Streams, i ricavi;
- Key Resources, le risorse chiave;
- Key Activities, le attività chiave per rendere effettivo il modello di business;
- Key Partners, i partner chiave con i quali l'impresa intende allearsi al fine di creare valore per il cliente;
- Cost Structure, la struttura dei costi da sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business.

PARTNER CHIAVE	ATTIVITA' CHIAVE	VALORE OFFERTO	RELAZIONI CON I CLIENTI	SEGMENTI DI CLIENTELA
Chi sono i partner chiave?	Quali sono le attività necessarie per il nostro valore offerto?	Che tipo di valore forniamo ai clienti?	Che tipo di relazione vuole che stabiliamo e manteniamo?	Per chi stiamo creando valore?
Chi sono i fornitori chiave?	I nostri canali di distribuzione?	Quale pacchetto di prodotti e servizi stiamo offrendo ai clienti?		Chi sono i nostri clienti più importanti?
Quali risorse chiave stiamo acquisendo dai partner?	Le relazioni con i clienti?	Quali bisogni dei clienti stiamo soddisfacendo?		
Quali attività chiave svolgono i partner?	 <b>RISORSE CHIAVE</b> Quali sono le risorse necessarie per il nostro valore offerto?		<b>CANALI</b> Come vogliono essere raggiunti i nostri clienti?	
				I nostri canali di distribuzione?
	le relazioni con i clienti?		Come li stiamo interagendo con le abitudini dei clienti?	
	I ricavi?			
	TIPOLOGIE DI RISORSE Umane			
	Finanziarie			
<b>STRUTTURA DEI COSTI</b>		<b>FLUSSI DEI RICAVI</b>		
Quali sono i costi più importanti del Business Model?		Per cosa pagano i nostri clienti?		
Quali sono le risorse chiave più costose?		Che ricavi ci saranno?		
Quali sono le attività più costose?		Prezzi fissi, dinamici, dipendenti dal volume?		

Vediamo ora nel dettaglio cosa significa ogni dimensione.

- 1. Segmenti di clientela:** i clienti costituiscono il cuore di ogni modello di business perché senza di essi nessuna azienda può sopravvivere. Questa dimensione descrive l'insieme di persone e organizzazioni a cui l'impresa si rivolge. Per poter soddisfare i loro bisogni in modo adeguato è necessario raggrupparli in gruppi, o segmenti. Un segmento di clientela può essere, quindi, definito da dati demografici o in relazione a fattori psicografici, come le abitudini di consumo, bisogni o interessi.
- 2. Valore offerto:** questo blocco descrive quali sono i prodotti/servizi che l'impresa intende offrire sul mercato per soddisfare i bisogni dei clienti che rientrano nei segmenti target. Il valore è il motivo per cui i clienti passano da un'azienda all'altra, determinando la forza di vendita dell'impresa stessa. Ovviamente il valore offerto non è sempre lo stesso, altrimenti non ci sarebbe concorrenza infatti, esistono modi differenti per soddisfare le stesse esigenze. C'è chi offre un valore puntando su aspetti quantitativi come il prezzo o la velocità del servizio, e chi punta su aspetti più qualitativi come il design o la customer experience.
- 3. Canali:** in questo box l'impresa deve definire quali sono i mezzi che permettono di distribuire il valore e raggiungere il cliente.

I canali hanno il compito di assolvere a molteplici scopi informare i clienti potenziali dell'esistenza e del valore dei propri prodotti, permettere loro di acquistarli, rafforzare la consapevolezza che i clienti hanno del prodotto o servizio offerto e fornire un servizio post vendita sicuro ed efficiente.

- 4. Relazione con i clienti:** l'impresa quando realizza il proprio business deve anche pensare a che relazioni vuole stabilire con i propri clienti dato che questi possono essere spinti da motivazioni differenti. Le relazioni possono essere, ad esempio, la fidelizzazione, l'acquisizione di nuovi clienti oppure l'incremento delle vendite, e sono importanti perché influenzano la customer experience. Vi può assistenza alla vendita, self service, community.
- 5. Flussi di ricavi:** è l'altra dimensione fondamentale di ogni business. Ogni impresa che intende offrire un prodotto o servizio sul mercato dovrebbe chiedersi per quale valore ciascun segmento di clientela è disposto a pagare perché solo in tal modo si può generare il miglior flusso di ricavi.
- 6. Risorse chiave:** un'altra caratteristica senza la quale un business non può sostenersi sono le risorse, siano esse fisiche (impianti di produzione, i macchinari, i sistemi di punti vendita o

infrastrutture IT), intellettuali (brevetti, partnership e database), umane, di cui ogni azienda ha bisogno ma che per alcuni business costituiscono una forza portante. Infine non bisogna dimenticare anche le risorse finanziarie senza le quali il business non si avvia (linee di credito). Le risorse sono quindi il mezzo con cui l'impresa realizza il prodotto/servizio, permettendo così di raggiungere il mercato, intrattenere le relazioni con il cliente e ottenere i ricavi.

**7. Attività chiave:** in questa sezione l'impresa deve inserire tutte quelle attività senza le quali il business non può andare avanti e crescere. Come le risorse chiave, anche queste sono necessarie per creare il valore offerto, raggiungere il mercato, relazionarsi con i clienti e ottenere ricavi. Per esempio, le attività produttive (realizzazione e distribuzione del valore), problem solving (relative alla ricerca di soluzioni dei bisogni del cliente) e attività di rete/networking (presenti nei business che prevedono una piattaforma costituita da attività e risorse legate all'utilizzo della rete).

**8. Partner chiave:** in questa sezione l'impresa deve rispondere a diverse domande chi sono i nostri partner chiave? Quali risorse chiave otteniamo dai nostri partner? Quali attività sono compiute dai nostri partner? A questa dimensione appartengono tutte le alleanze

strategiche che l'impresa stringe con la rete di fornitori, soci o aziende che aiutano nella realizzazione del valore offerto.

**9. Struttura dei costi:** è abbastanza normale che i costi debbano essere minimizzati in qualsiasi modello di business, però in alcuni modelli le basse strutture dei costi sono più importanti che per altri. Questa dimensione descrive l'insieme dei costi in cui un'azienda incorre per rendere operativo il proprio business model. I costi possono essere classificati secondo logiche diverse e pertanto rientrano in strutture di costo diverse. Vi sono costi fissi, indipendenti dal volume prodotto costi variabili, dipendenti dal volume prodotto.

Il business plan (progetto d'impresa) permette quindi di pianificare a medio termine l'idea imprenditoriale e ha come finalità ultima la valutazione oggettiva di FATTIBILITÀ/SOSTENIBILITÀ dell'attività.

L'analisi di fattibilità, nell'ambito di un progetto d'impresa, permette di stabilire se e come l'attività economica prevista possa sostenere i costi preventivati (investimenti iniziali e costi di gestione) e generare un profitto per l'imprenditore.

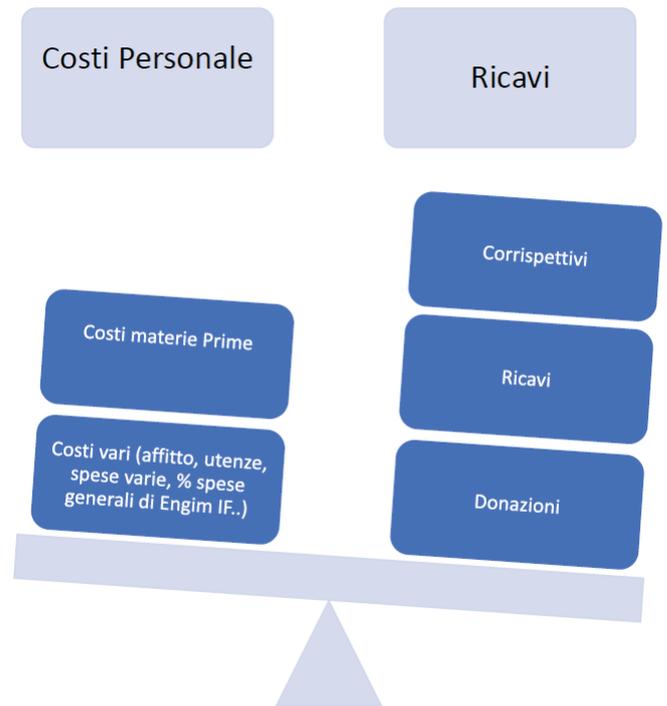
Per questo è importante considerare tutti gli elementi che possono influenzare la realizzabilità

del progetto ed esplicitare le azioni da compiere in modo da comporre tali elementi per la generazione di valore economico.

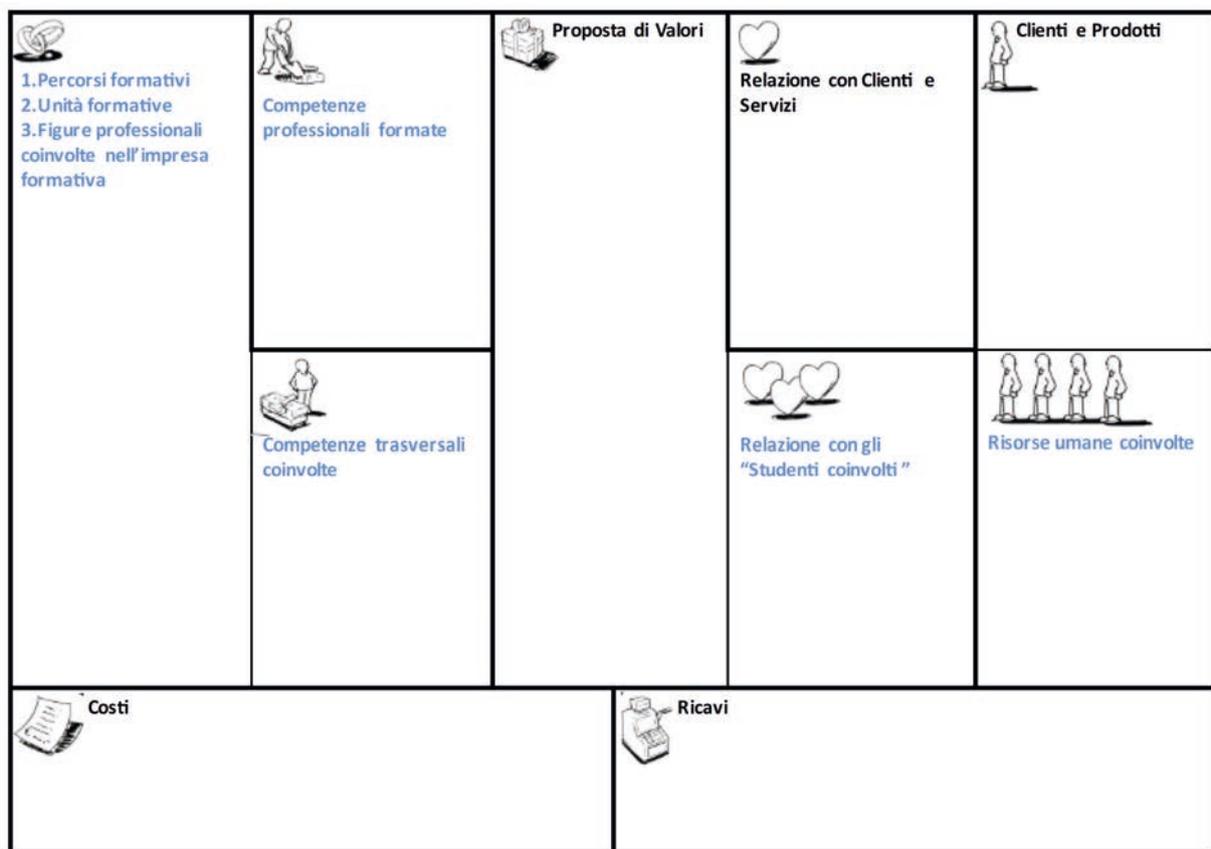
Ricordiamoci infine che l'impresa formativa rappresenta oggi una nuova sfida educativa per avvicinare il mondo della formazione professionale al lavoro educando i giovani attraverso un'esperienza lavorativa.

L'impresa formativa diventa quindi una sintesi perfetta che coniuga l'apprendimento in situazione reale e la vera e propria gestione lavorativa: gli allievi non assistono alle lezioni ma sono partecipi di una realtà dove scuola e lavoro si sovrappongono creando un ambiente alternativo e unico in cui migliorare sul campo le proprie conoscenze e competenze.

L'impresa formativa diventa così un luogo - finalizzato a sperimentare le proprie capacità in situazioni reali attraverso il learning by doing - in cui realizzare un processo di empowerment professionale personale utile a sviluppare anche competenze trasversali spendibili nell'intero mercato del lavoro.



A fronte delle peculiarità e delle specifiche dell'impresa formativa si ritiene fondamentale ridefinire il BMC con una particolare revisione pensata ad hoc per l'impresa formativa che a partire dalla versione originale ne rielabora alcune parti per "sintonizzarsi" al meglio alle specificità.



Nella rielaborazione del BMC per l'impresa formativa vengono inserite alcune nuove voci in sostituzione delle precedenti, in particolare:

- 1. Risorse umane coinvolte.** In questa sezione occorre esplicitare la tipologia di "studenti" coinvolti nell'impresa formativa prestando attenzione alla descrizione delle loro competenze e delle loro "fragilità". A questo livello occorre esplicitare anche il numero di persone coinvolte (intera classe, studenti provenienti da percorsi formativi differenti, altro...).
- 2. Relazioni con gli studenti coinvolti.** In questa sezione occorre definire come viene attivata la "presa in carico" degli studenti coinvolti nell'impresa formativa. Occorrerà definire le figure professionali che si relazionano con le "risorse umane" al fine di osservare e validare le competenze acquisite.
- 3. Competenze professionali – Competenze trasversali.** In queste due sezioni sarà necessario inserire le specifiche delle competenze professionali formate nell'impresa, con particolare riferimento al settore dell'impresa stessa. Come dimostrato in precedenza una caratteristica dell'impresa formativa è la sua azione sulle competenze trasversali: a questo scopo occorrerà evidenziare quali soft skills vengono approfondite e attivate attraverso le attività in impresa. In entrambe le sezioni occorrerà anche definire le modalità di osservazione e di validazione delle competenze.
- 4. Percorsi formativi.** I partner chiave dell'impresa formativa saranno i formatori e tutor che ruotano attorno al percorso di formazione. In questa sezione occorrerà esplicitare il percorso formativo, le unità formative o materie che avranno il maggior coinvolgimento nell'impresa. Ogni unità formativa si porterà con sé il formatore di riferimento ed in generale il coordinatore ed il tutor del corso.



# Un modello per le Soft Skills

Nella Impresa Formativa di ENGIM, gli allievi non assistono solo alle lezioni in classe/laboratorio ma si recano in una realtà dove scuola e lavoro si sovrappongono creando un ambiente ibrido in cui migliorare sul campo le proprie competenze.

Lo scopo della Impresa Formativa è, in primo luogo, la formazione del giovane, nella convinzione che il confronto con un cliente reale, sconosciuto ed esigente, sia più formativo che la preparazione di un prodotto o di un servizio per un "acquirente virtuale".

L'Impresa Formativa diventa il luogo:

- finalizzato a sperimentare le proprie capacità in situazioni di realtà attraverso il learning by doing;
- in cui realizzare un processo di empowerment professionale/personale utile a sviluppare anche competenze trasversali spendibili nell'intero mercato del lavoro.

In questo contesto si attivano percorsi di collaborazione formativa tra realtà aziendale e centro di formazione, che diventano incubatori della conoscenza non solo teorica ma soprattutto pratica. Il modello che ENGIM IMPRESA FORMATIVA sta sperimentando in diverse regioni sta dimostrando la sua validità soprattutto per lo sviluppo di tutte le competenze trasversali

che solo attraverso l'esperienza diretta gli allievi possono sperimentare, fornendo un contesto strutturato e preparato a cogliere a pieno le opportunità e ad accompagnare i giovani nello sviluppo e potenziamento delle soft skills . Per questo motivo si rende necessario individuare in maniera più precisa un modello di rilevazione e valutazione delle stesse per poter comunicare e fornire strumenti di maggior consapevolezza agli allievi stessi. La proposta vede l'individuazione di tre aree principali legate alle competenze trasversali che sono:

1. **AREA DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE ATTIVITÀ:** riguarda tutte le competenze che permettono la realizzazione delle attività lavorative.
2. **AREA RELAZIONALE:** riguarda le competenze legate alle relazioni che si creano all'interno dell'impresa formativa e all'esterno.
3. **AREA SVILUPPO PERSONALE:** riguarda le competenze legate allo sviluppo del sé, al proprio temperamento, la capacità di gestire le emozioni ecc.



1. AREA DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE ATTIVITÀ:

- **Capacità di organizzazione:** la capacità di utilizzare al meglio le risorse a disposizione per il raggiungimento di un obiettivo. In altri termini, è la capacità di pianificare una strategia adeguata efficace ed efficiente per raggiungere un determinato scopo. È la capacità di realizzare un compito, identificando obiettivi e priorità e, tenendo conto del tempo

a disposizione, pianificarne il processo, individuando e organizzando le risorse necessarie per portarlo a termine.

- **Capacità di problem solving:** la capacità di far fronte ai problemi con strategie volta per volta diverse e adattate alla situazione, prevede inoltre la capacità di procedere individuando diverse soluzioni e trovando poi la migliore. È un approccio al lavoro che, identificandone le priorità e le criticità, permette di individuare

e decidere le possibili migliori soluzioni ai problemi.

- **Capacità di analisi e attenzione al dettaglio:** riguarda la capacità di scomporre nel dettaglio una situazione o un compito assegnato negli elementi che lo/la compongono. È l'attitudine ad essere accurati, diligenti ed attenti a ciò che si fa, curandone i particolari ed i dettagli verso il risultato finale.
- **Creatività:** riguarda la capacità di innovare. È quello che in inglese viene definito "to think out of the box". La creatività riguarda pertanto una disposizione per la quale si è in grado di vedere il mondo da diverse prospettive, cercando costantemente di migliorare le procedure con le quali ci si rapporta a esso. È l'attitudine ad innovare e a migliorare. Riguarda la capacità di trovare nuove idee e di sperimentare immaginando modi nuovi e sempre migliori di svolgere le attività.
- **Capacità di lavorare in autonomia:** è la capacità di svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una costante supervisione facendo ricorso alle proprie risorse.
- **Orientamento all'obiettivo e/o a risultato:** si tratta di una disposizione alla costante considerazione degli obiettivi lavorativi.

È l'impegno, la capacità, la determinazione che si mette nel conseguire gli obiettivi assegnati e, se possibile, superarli. È la capacità di portare a termine le attività assegnate, procedendo passo dopo passo seguendo una propria scaletta che fa progredire il lavoro fino a portarlo a termine.

## 2. AREA RELAZIONALE:

- **Capacità di negoziazione:** la negoziazione è la capacità con cui le persone risolvono le divergenze, raggiungendo un compromesso o un accordo evitando discussioni e controversie. È la capacità di comunicare per arrivare ad un accordo tenendo in considerazione le nostre istanze e quelle delle varie controparti. Si può negoziare con i colleghi, clienti, con i fornitori e con i membri dello staff.
- **Capacità comunicativa:** è la capacità di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni con tutti i propri interlocutori, di ascoltarli e di confrontarsi con loro efficacemente.
- **Team work:** è la disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento del compito assegnato.

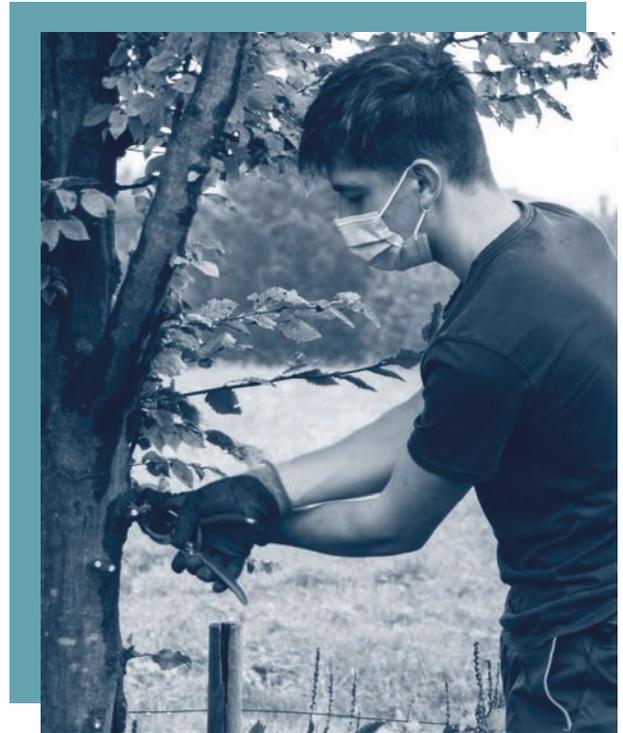
- **Orientamento al cliente:** ossia la capacità di individuare e ascoltare le esigenze dei clienti, e di adattare il proprio comportamento in base a queste esigenze emerse.
  - **Empatia:** empatico è colui che è in grado di fare proprie le sensazioni e le emozioni dell'altro per poterlo comprendere a fondo, lasciando da parte qualsiasi giudizio o attitudine personale, sia positiva che negativa. È la capacità di mettersi nei panni degli altri per comprendere al meglio sentimenti e punti di vista altrui senza farsene travolgere.
3. AREA SVILUPPO PERSONALE:
- **Flessibilità e adattabilità:** significa sapersi adattare a contesti lavorativi mutevoli, essere aperti alle novità e disponibili a collaborare con persone con punti di vista anche diversi dal proprio.
  - **Gestione dello stress:** saper lavorare in situazioni di fatica e difficoltà emotiva, riuscendo a rispettare i termini definiti nelle pianificazioni aziendali. È la capacità di reagire positivamente alla pressione lavorativa mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità e di non trasferire su altri le proprie eventuali tensioni.
  - **Capacità di leadership:** riguarda la capacità di porsi come leader nel proprio contesto, assumendosi le giuste responsabilità e aiutando gli altri componenti dello staff a perseguire gli obiettivi in un clima di comunione di intenti.
  - **Essere intraprendente/Spirito d'iniziativa:** è la capacità di sviluppare idee e saperle organizzare in progetti per i quali si persegue la realizzazione, correndo anche rischi per riuscirci.
  - **Consapevolezza:** è la capacità di riconoscere le proprie lacune ed aree di miglioramento, e le proprie risorse attivandosi per acquisire e migliorare sempre più le proprie conoscenze e competenze.
  - **Curiosità:** riguarda il desiderio di conoscere, di tenersi informati e aggiornato sulle novità, l'attitudine ad aggiornarsi e formarsi andando ad approfondire le questioni che emergono. Mantenere un atteggiamento di interesse ed entusiasmo.
  - **Pensiero critico:** riguarda la capacità di ragionamento e approfondimento delle questioni, la capacità di motivare le proprie scelte, la capacità di individuare le fonti valide da quelle non attendibili.

- **Perseveranza:** la capacità di portare avanti con tenacia le proprie attività, senza scoraggiarsi in caso di difficoltà, trovando nuove soluzioni evitando di arrendersi e di abbandonare l'attività.

Al fine di valorizzare il modello per le Soft Skills nell'impresa formativa, a partire da luglio 2020, ENGIM ha creato sulla propria Piattaforma di Apprendimento Moodle un WIKI on-line, uno strumento agile realizzato per creare una sorta di "deposito - cassetiera" dalla quale ciascuno può prelevare ed immettere strumenti utili ad attivare ed allenare le soft skills. Una particolare sezione è dedicata alle ATTIVITÀ PRATICHE intese come: compiti lavorativi, compiti di realtà, project work e prove esperte. Nel WIKI "agganciata" alla competenza chiave europea "Competenza Imprenditoriale" si trovano quindi alcune esperienze maturate da ENGIM in questo settore (Se utile da implementare il WIKI).

Un sistema così strutturato permette a Fondazione ENGIM di capitalizzare le esperienze di Impresa Formativa realizzate nelle singole regioni per formare una comunità di apprendimento permanente che si alimenta di processi generativi e buone pratiche utili ad accrescere non solo le competenze tecnico professionali ma anche quelle definite dagli ultimi documenti legislativi come competenze non cognitive.

Tale azione è infatti in linea con la proposta di legge approvata dalla Camera in data 11 gennaio 2022: "Introduzione dello sviluppo di competenze non cognitive nei percorsi delle istituzioni scolastiche e dei centri provinciali per l'istruzione degli adulti, nonché nei percorsi di istruzione e formazione professionale (C. 2372-A)".



# Proposte di sistematizzazione

Questa stessa elaborazione parte dall'assunto della funzione educativa che un'esperienza lavorativa all'interno del percorso formativo esercita sui ragazzi. In particolare, la riflessione è scaturita in risposta alla criticità rappresentata dal maggior carico di responsabilità e di impegno che l'attività dell'impresa formativa comporta per gli allievi. Le esperienze acquisite, pur convenendo tutti sul peso di tale impegno, sono stati concordi nel rilevare una spinta motivazionale importante per i ragazzi, riconoscendo nell'attività pratica un vero e proprio "acceleratore di crescita personale", in grado anche di far emergere le potenzialità dei ragazzi e consentire loro di sviluppare una maggior consapevolezza di sé.

Nelle riflessioni è emerso che, relativamente agli allievi, per i centri di formazione che progettano l'attività pratica nell'ambito di una impresa formativa, risultano essere ambiti di attenzione, sui quali si reputa necessario un approfondimento:

- la scelta di quali allievi coinvolgere (quali percorsi? Tutta la classe o parte di essa? Gli allievi a rischio dispersione? I quattordicenni, per prepararli alle attività di alternanza/tirocini presso le imprese? I soggetti svantaggiati, che sarebbe difficile far ospitare presso un'impresa del territorio? ecc.);
- le attività propedeutiche, sia orientative sia formative, funzionali a far prendere loro

coscienza dell'impegno richiesto, favorendo una piena e consapevole presa in carico del lavoro e stimolandoli ad adottare un orientamento agli obiettivi previsti;

- la valorizzazione dell'esperienza attraverso una valutazione degli apprendimenti che contemperi le molteplici e differenti conoscenze e abilità acquisite nell'esercizio dell'attività pratica.

Un nodo ancora irrisolto per chi decide di attivare un'impresa formativa è costituito dall'identità che tale impresa assume nel contesto territoriale in cui opera. Questo tema richiede approfondimenti e considerazioni su diversi piani: la natura dell'impresa formativa stessa, la sua funzione all'interno dell'attività del centro di formazione, l'organizzazione interna, le relazioni con gli attori del territorio (altre imprese ed enti locali).

Dalle esperienze approfondite, riguardo alla natura dell'impresa formativa, emerge il problema fondamentale della sostenibilità della loro attività, funzionale a quella formativa, ma sicuramente non *core business* per il centro di formazione. Un primo approfondimento che si rende necessario è proprio legato all'ambito di applicazione delle attività dell'impresa formativa nel quadro normativo nazionale e nelle regolamentazioni definite da alcune amministrazioni regionali.

Nell'impresa formativa devono bilanciarsi, senza prevalere l'una sull'altra, le due anime che la caratterizzano, ossia l'attività imprenditoriale e l'attività formativa. Per consentire il necessario equilibrio tra queste due componenti, si rende opportuno avviare una riflessione sia in ambito tecnico, sia in ambito istituzionale, volta ad individuare eventuali interventi normativi e soprattutto modalità organizzative e operative utili a definire una propria identità all'impresa formativa e un "contenitore" didattico per lo sviluppo di questa tipologia di attività. Occorre quindi valutare l'opportunità di adottare nuovi schemi organizzativi e di individuare nuove figure professionali che consentano al centro formativo di contemperare gli adempimenti e le finalità dell'impresa formativa sia nell'ambito della propria realtà complessa sia verso il territorio di riferimento.

Rispetto alle relazioni con il territorio, alla luce delle testimonianze raccolte, ma soprattutto grazie agli approfondimenti sul tema, sembra essere un importante volano per lo sviluppo dell'attività dell'impresa formativa, da un lato, scegliere un prodotto/servizio collaterale o comunque funzionale ai prodotti/servizi delle imprese del territorio, dall'altro operare in collaborazione con gli enti locali, così da radicalizzare la propria realtà e il proprio operato nel territorio di riferimento.





Alcuni esempi



Nell'**Impresa Formativa non simulata ENGIM** si attivano percorsi di **collaborazione formativa** tra realtà

aziendale e centro di formazione, che diventano **incubatori della conoscenza** non solo teorica ma soprattutto pratica.

Le imprese formative di ENGIM in Italia sono:

- **BARTIGIANELLI** (ENGIM Piemonte), lo storico laboratorio-bar del Cfp interno al Collegio degli Artigianelli a Torino a febbraio 2021 apre a tutto l'isolato.

**BARTIGIANELLI**

- **FACCIAMO QUELLO CHE POTIAMO** (ENGIM Lombardia), scuola impresa nata nel 2018 a Valbrembo nel settore agroalimentare.



- **FOOD CULTURE & LOVE TRUCK** (ENGIM Lombardia), scuola impresa attiva nel bergamasco nel settore ristorativo e catering.

- **LIBERI DI ESSERE** (ENGIM San Paolo, Roma), impresa formativa nel settore acconciature/ cure estetiche.



Liberi di essere  
— Engim impresa formativa

- **OFFICINA UBUNTU** (ENGIM Emilia-Romagna), bottega alimentare nata a Ravenna nel 2015.



- **SANGA-BAR** (ENGIM Veneto), il bistrot dell'inclusione inaugurato nel 2020 a Thiene (VI), coinvolge i ragazzi del progetto "Abilmente".
- **SAPERI & SAPORI** (ENGIM San Paolo, Roma), bistrot formativo avviato all'interno dell'Oratorio San Paolo di Roma.



### Work In Progress:

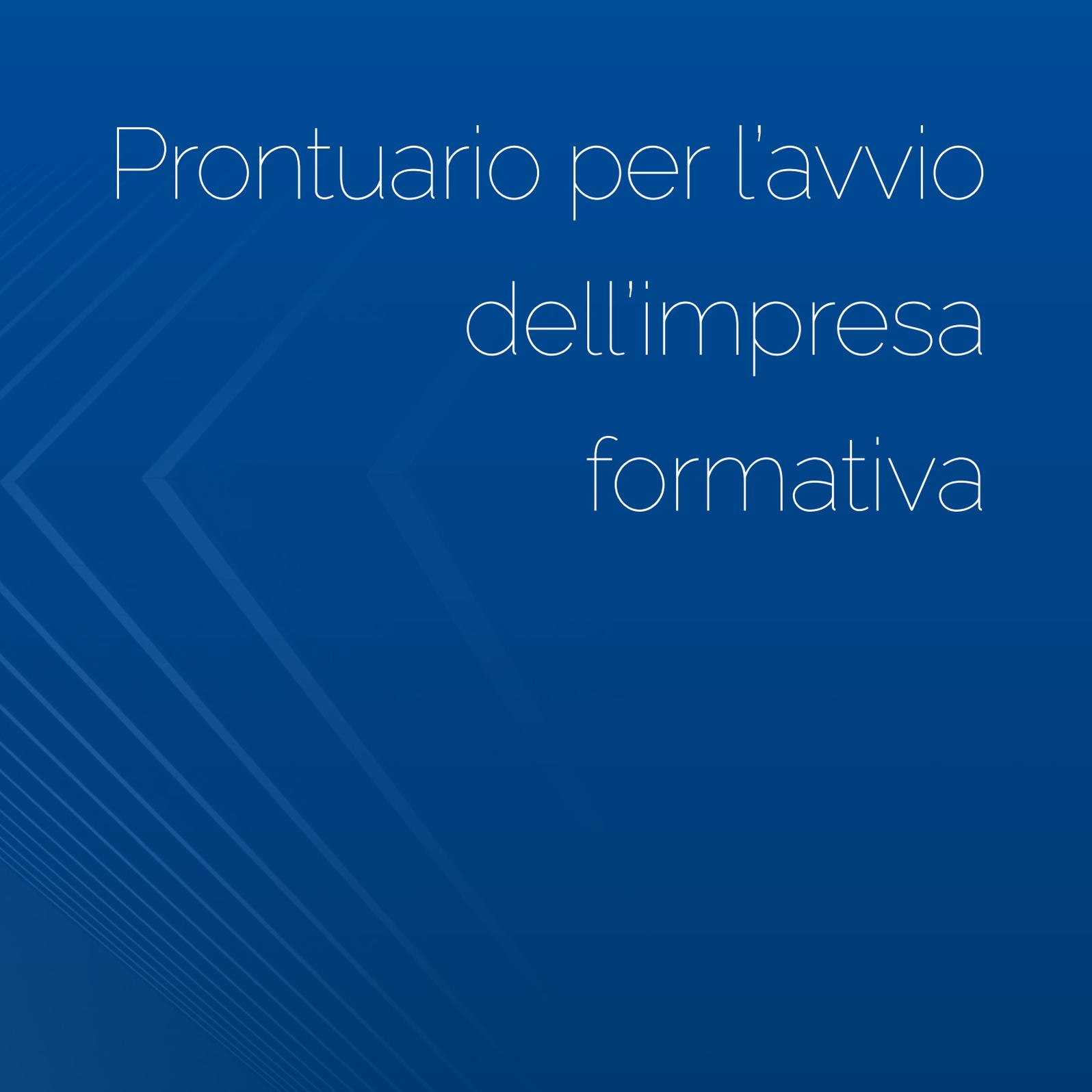
- AGRlengim – Settore agroalimentare - Chieri;
- Bar Vicenza;
- Bottega Alimentare – Punto Vendita - Pinerolo;
- ReBike – Ciclo Officina - Cesena.
- ZOT – Settore elettrico - Torino.

Attraverso il modello dell'impresa formativa, queste realtà diventano luoghi di mediazione tra le esigenze di socializzazione e di crescita personale/professionale dei ragazzi, e di competitività sul mercato dell'impresa commerciale/produttiva.

A destra la squadra del Sanga-BAR di ENGIM Veneto a Thiene (VI)







Prontuario per l'avvio  
dell'impresa  
formativa

Quali elementi cogliere per iniziare il percorso di avvio di un'impresa formativa?

Nella logica della replicabilità delle imprese formative, il percorso di analisi delle esperienze finora realizzate ha dato luogo alla elaborazione di alcune linee guida. Qui sotto una piccola tabella elenca le varie fasi per dare avvio ad una nuova impresa formativa, le relative azioni da svolgere e alcuni strumenti utili da utilizzare.

FASI	DOMANDE	AZIONI	STRUMENTI
OPPORTUNITA' INIZIALE	Da dove cominciare?	Definire l'impatto che si vuole raggiungere non scordandosi l'obiettivo dell'impresa formativa,	
		Documentarsi su esperienze simili	
		Individuare un referente	
		Esplorare bisogni e obiettivi di beneficiari e stakeholder interni da coinvolgere	
		Comunicare al Gruppo di riferimento - sede ENGIM e ENGIM IMPRESA FORMATIVA SRL	
ANALISI PRE-FATTIBILITA'	Come scegliere il settore/l'attività dell'impresa formativa all'interno dei centri ENGIM e dei corsi da essi svolti?	Mappare le risorse interne	Mappa risorse
		Verificare quale corso è il più idoneo tra quelli attivi per dare avvio ad un'attività di impresa	
	Come identificare e coinvolgere gli stakeholder esterni?	Conoscere il mercato	Mappa opportunità
		Mappare gli stakeholder del territorio	Mappa stakeholder
INNESCO	Come definire l'idea di impresa?	Conoscere i potenziali clienti	Interviste
		Definire un primo business model	Business model canvas
		Sondare interesse a collaborare di formatori/docenti/personale	
	Come coinvolgere altre persone interne o vicine ad ENGIM?	Organizzare un evento di presentazione	

TEST/PROTOTIPO	Come sapere se l'idea può funzionare?	Immedesimarsi nel potenziale cliente Testare parti dell'idea o simulazioni di essa Prendere spunto da imprese formative ENGIM già aperte in settori analoghi	
	Come imparare dagli errori e correggere le imperfezioni?	Analizzare con spirito critico	
ANALISI DI FATTIBILITA'	Come creare il team che si occuperà dell'impresa?	Mappare le risorse umane interne Definire competenze e interesse a partecipare	Mappa risorse interne
	Come capire cosa c'è che manca per perseguire l'obiettivo?	Definire obiettivi e azioni	Action Plan
	Come orientare il business dell'impresa in funzione dei capitali necessari?	Analizzare il mercato di riferimento Analizzare una prima sostenibilità economica	Analisi 5 forze competitive Pianificazione economico-finanziaria
AVVIO IMPRESA FORMATIVA	Come comunicare l'avvio e promuovere le attività?  Come pianificare gli sviluppi futuri?	Organizzare un piano di comunicazione Definire obiettivi e azioni rispetto all'impatto che si vuole raggiungere non scordando l'obiettivo dell'impresa formativa: la formazione di soggetti "deboli e fragili" e far loro formazione attraverso l'attività di impresa	Action Plan

Ciascuna impresa formativa si insedia in un tessuto socio-economico esistente e nelle filiere produttive locali, ponendosi come tassello capace di contribuire allo sviluppo economico, culturale e sociale della comunità.

Vi è la necessità quindi di tessere reti con le realtà locali private e/o enti pubblici, utili per potenziare la presenza e il radicamento dell'ente di formazione sul territorio nonché per renderlo riconoscibile, credibile e in continua crescita.

Comprensibile le difficoltà che possono emergere e che si possono incontrare nell'attivare una sinergia tra gli attori del territorio, in quanto la distanza da colmare nell'incontro tra i due mondi (impresa formativa e imprese private/enti pubblici) non è solo di natura "valoriale" - obiettivi diversi che in qualche modo devono convergere -, ma anche "pratica" - diversa gestione del "tempo" e diversa valutazione degli investimenti da fare.

La conseguenza più immediata e visibile della non attivazione della rete di partnership territoriale si può riscontrare nella mancata valorizzazione dell'impresa formativa da parte del territorio stesso che non è consapevole dell'impatto sociale di tale iniziativa.

Risulta quindi importante la comunicazione esterne per la promozione dell'impatto sociale

dell'impresa formativa nel suo territorio.

La specificità di Thiene con un locale commerciale che dà lavoro a persone "svantaggiate" si è tradotta in una opportunità. La sua finalità sociale è stata adeguatamente comunicata e si punta costantemente sul valore etico e solidale, conquistando in questo modo quella fetta di consumatori sensibili e attenti. Sicuramente la comunicazione, in tutte le sue forme attuali, riveste un ruolo importante per il raggiungimento di un pubblico sempre più ampio.



# Un esempio di innovazione metodologica applicata all'impresa formativa

Obiettivi

Modalità di applicazione dell'innovazione

Aspetti generali

In questa sezione viene riportato un esempio di innovazione metodologica applicata ad una impresa formativa nel settore della ristorazione. Questo esempio può essere utilizzato come base per l'elaborazione di ulteriori innovazioni metodologiche.

## **OBIETTIVI**

Gli obiettivi della presente innovazione sono riconducibili a quelli che hanno sempre caratterizzato le iniziative della formazione professionale, ma che nell'ultimo periodo, anche a fronte delle sperimentazioni previste dal sistema duale, stanno assumendo nuovo significato. In particolare, due elementi sono da riferimento per le attività connesse all'innovazione:

- la buona riuscita della formazione per il lavoro non sta nell'adempimento (nei "formati"), ma nella pedagogia del compimento (conoscenza "compiuta"): l'allievo viene sollecitato allo stile dell'ingaggio così che impari a gestire imprevisti, problemi ed opportunità: in tal modo egli, realizzando opere compiute, significative ed utili, può giungere ad una conoscenza compiuta, una sintesi personale e inedita tra sapere in azione, sapere canonico e novità apportata dal suo nome;
- il lavoro come cultura "in azione": ogni impresa possiede potenzialità formative che si attivano

se essa possiede una visione positiva del suo sviluppo futuro. È decisiva la volontà di insegnare tramite compiti di realtà e l'accompagnamento di adulti "generativi".

Scopo della presente Innovazione Metodologica (IM) applicata sui percorsi di formazione professionale dell'Obbligo d'Istruzione, all'interno della sede Artigianelli di Torino, è quello di favorire ed l'avvicinamento al settore scelto come ipotesi del prossimo futuro lavorativo.

Attraverso queste metodologie, gli allievi vengono introdotti ad un'ottica lavorativa, individuando modalità ed orari di lavoro reali, prima osservando e poi sperimentandosi nel servizio alla sala ed alla caffetteria di un ristorante. Il coinvolgimento degli studenti, anche in orari extra cursuali, favorisce la conoscenza del contesto produttivo che soggiace ai compiti della propria figura professionale.

Inoltre, gli allievi acquisiscono e perfezionano le competenze teorico-pratiche ricevute durante

le lezioni in aula ed in laboratorio nell'arco del triennio/biennio/anno di formazione.

Infine, attraverso l'applicazione delle innovazioni metodologiche, viene riconosciuto e promosso un ruolo attivo degli adolescenti, che diventano protagonisti consapevoli della propria formazione. Il rapporto educativo diventa così un'esperienza condivisa, nella quale l'interazione fra educatori ed "allievi" viene a fondarsi sulla solidarietà e sulla complementarità.

Quanto sopra riportato viene ora descritto in dettaglio e definito attraverso metodi e strumenti tenendo presente che le principali figure coinvolte, oltre agli allievi, saranno: il tutor aziendale (una persona designata dall'impresa partner), il tutor formativo (un docente coinvolto nei corsi che mantiene le relazioni con gli allievi, con il tutor aziendale e con gli altri docenti del corso), il responsabile educativo di ENGIM Artigianelli, i coordinatori dei corsi coinvolti e le direzioni di ENGIM e del partner aziendale.

L'innovazione verrà applicata nei corsi per Operatore dei servizi Ristorativi Sala/Bar con la seguente cadenza temporale:

- **Step 1:** avvio della sperimentazione con il coinvolgimento degli allievi del secondo anno biennale e del terzo anno triennale.

- **Step 2:** verifica della prima applicazione e confronto con i riferimenti dell'impresa e del centro di formazione. Verifica dell'applicazione con l'area formazione professionale della Città Metropolitana di Torino.
- **Step 3:** avvio a regime dell'innovazione con il coinvolgimento delle classi seconde triennali e prime biennali.



## **MODALITÀ DI APPLICAZIONE DELL'INNOVAZIONE**

Il Responsabile ed il Coordinatore di corso elaborano un calendario dell'applicazione pratica dell'innovazione – nel quale vengono specificati i turni per gli allievi nei locali sopra indicati e gli orari in cui si svolge l'attività – e le schede di valutazione dell'attività (concordate con i referenti di laboratorio e con il tutor aziendale).

Il calendario viene esposto in bacheca in modo che gli allievi possano visionare i loro turni (che comunque vengono ricordati – almeno per gli allievi del primo anno – ogni venerdì). I turni si svolgono normalmente dal lunedì al venerdì secondo gli orari concordati con i referenti delle attività produttive, indicativamente al mattino dalle 8.00 alle 14.00 e al pomeriggio dalle 15.00 alle 21.00.

Le schede di valutazione vengono consegnate ai referenti dei locali (che fungono da tutor dell'attività per l'intero arco della settimana) che, personalmente o da persone da loro indicate, hanno il compito di valutare i ragazzi. Le valutazioni di tale attività sono considerate a tutti gli effetti valutazioni dell'iter corsuale, riportate in pagella come le altre discipline scolastiche. Tali valutazioni verranno inoltre utilizzate dal Responsabile dello stage per rendere efficace la scelta del periodo di tirocinio formativo come matching tra l'allievo e l'azienda.

Ogni allievo avrà turni di 15 giorni all'anno suddivisi in una settimana al mattino ed una settimana al pomeriggio. I turni diurni si svolgono soprattutto durante le ore di formazione previste dai corsi. I turni pomeridiani / serali si svolgono durante l'orario di lezione, se previsto, o sotto forma di stage curriculare. Nel caso di utilizzo di stage curriculare, le ore verranno tracciate attraverso un registro dedicato e saranno in aggiunta alle ore previste dal percorso formativo, non verranno rendicontate, ma potranno essere utilizzate quale eventuale credito per lo stage curriculare.

Gli allievi che dovranno svolgere il turno si allontaneranno dall'aula, registrando la loro presenza sia sul registro di classe – dove verrà apposta una sigla caratterizzante l'Innovazione Metodologica accanto alla firma dell'allievo – sia su apposita modulistica prevista dalla metodologia.

Ogni allievo svolge, nell'arco dell'anno, due settimane di Innovazione Metodologica per un totale di 30 ore settimanali ed un complessivo di 60 ore annue.

Dopo un primo periodo sperimentale, gli allievi verranno scelti a rotazione a gruppi di tre in modo da garantire una corretta proporzione tra i dipendenti presenti nel ristorante caffetteria (6) e gli allievi coinvolti dall'innovazione (3).

Gli allievi avranno come riferimento il tutor aziendale ed il tutor formativo con i quali potranno relazionarsi per verificare l'applicazione dell'innovazione, per ricevere le consegne e per ottenere la valutazione della loro attività.

I ragazzi coinvolti in questo progetto potranno usufruire delle ore di "Recupero" per rimanere aggiornati sugli argomenti trattati durante la loro assenza.



## ASPETTI GENERALI

Le figure coinvolte nella realizzazione dell'innovazione sono le seguenti: Responsabile educativo, Coordinatore corso, Docenti di sostegno, Docenti tecnici, Docenti delle materie di base, tutor formativo, tutor aziendale.

All'organizzazione iniziale delle attività partecipano inoltre il Responsabile di Sede e il Responsabile della Cooperativa di ristorazione.

Ad accompagnamento dell'innovazione viene inoltre utilizzato un protocollo di intesa redatto e firmato dal direttore di ENGIM e dal direttore dell'impresa partner.

Le famiglie degli allievi vengono informate delle attività durante un colloquio che in prospettiva verrà effettuato già nella fase di reperimento. All'atto dell'iscrizione e poi alla presentazione iniziale del corso, vengono specificate le modalità e gli orari di svolgimento. Inoltre, nel contratto formativo consegnato e firmato dalle famiglie e dagli allievi viene riportata la seguente dicitura:

"Per facilitare l'apprendimento, ENGIM utilizza metodologie didattiche ed Innovazioni metodologiche atte a favorire l'acquisizione delle competenze di base e professionalizzanti. In particolare, per le competenze tecnico-

professionali, è previsto che gli allievi, fin dal primo anno, svolgano, a turno, un'attività lavorativa simulata presso le strutture produttive presenti presso il Collegio degli Artigianelli di Torino.

Giorni ed orari di svolgimento di tali attività verranno comunicati agli allievi durante il percorso dai Responsabili del Corso".



L'Impresa formativa  
e il Wiki online  
di Fondazione ENGIM

ENGIM, a partire da luglio 2020, ha creato sulla propria Piattaforma Moodle un WIKI on-line, uno strumento agile realizzato per creare una sorta di "deposito - cassettera" dalla quale ciascuno può prelevare ed immettere strumenti utili ad attivare ed allenare le soft skills.

La sperimentazione del WIKI nasce a luglio 2020 ed ha come riferimento la Raccomandazione del 22 maggio 2018 del Consiglio Europeo inerente le "competenze chiave per l'apprendimento permanente" <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9009-2018-INIT/it/pdf>  
L'Unione Europea ha infatti definito le competenze

trasversali (Soft Skills) come quelle capacità che permettono al cittadino di agire consapevolmente in un contesto sociale profondamente complesso e di affrontare le sfide poste da modelli organizzativi sempre più digitalizzati e interconnessi. Il Consiglio Europeo ha inoltre riassunto in un'unica matrice le competenze trasversali, (come indicato anche dal Ministero dell'Istruzione DM774 – 4 settembre 2019) fornendo quindi un quadro completo e strutturato in base agli elementi di competenza specifici.

Il WIKI è stato quindi strutturato sulla matrice del Consiglio Europeo con le seguenti competenze chiave europee:

Competenza personale, sociale e capacità di imparare ad imparare

Competenza in materia di cittadinanza

Competenza imprenditoriale

Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali

Una particolare sezione nei singoli "cassetti" è dedicata alle ATTIVITÀ PRATICHE intese come: compiti lavorativi, compiti di realtà, project work e prove esperte. Nel WIKI, strumento in continuo aggiornamento, "agganciata" alla competenza chiave europea "Competenza Imprenditoriale" si trovano alcune esperienze maturate da ENGIM nel settore delle Impresa Formativa.

## Competenza imprenditoriale

Capacità di agire sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri. Si fonda sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione di problemi, sull'iniziativa e sulla perseveranza, nonché sulla capacità di lavorare in modalità collaborativa al fine di programmare e gestire progetti che hanno un valore culturale, sociale o finanziario.

Per approfondimenti <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9009-2018-INIT/it/pdf>

### ATTIVITÀ PRATICHE

Legenda:

- compito lavorativo
- compito di realtà
- prova esperta
- project work

ATTIVITÀ DI APPRENDIMENTO FORMALE CHE CONTRIBUISCONO ALLO SVILUPPO DI COMPETENZA

ATTIVITÀ DI APPRENDIMENTO NON FORMALE (al di fuori di contesti formativi strutturati) CHE CONTRIBUISCONO ALLO SVILUPPO DI COMPETENZA

ATTIVITÀ DI APPRENDIMENTO INFORMALE (situazioni di vita quotidiana) CHE CONTRIBUISCONO ALLO SVILUPPO DI COMPETENZA

Per "navigare" nel WIKI di ENGIM è necessario richiedere ad ENGIM l'accesso in Piattaforma <https://formazione.engim.org/>



# Prospettive

## future

L'esperienza che in questi anni ENGIM, come soggetto erogatore di attività di formazione professionale, ha potuto fare in contesti economici e territoriali diversi, sperimentando l'impresa formativa non simulata in filiere differenti e affrontando riferimenti normativi regionali diversi, ha permesso di raccogliere molte informazioni utili a perfezionarne il modello.

Fermo restando l'obiettivo prioritario dell'Impresa formativa, cioè creare opportunità di apprendimento in un contesto lavorativo il più reale possibile, questa si presta ad essere il luogo in cui si concretizzano evoluzioni su più versanti:

- la didattica beneficia di un luogo di reale intersezione tra l'apprendimento ed il lavoro;
- il vecchio laboratorio cede il posto all'impresa formativa che ha, in aggiunta, anche gli elementi tipici dell'impresa nella formazione delle competenze gestionali che spesso vengono tralasciate a favore di un maggior approfondimento degli elementi tecnico professionali;
- le competenze professionali (hard skills) continuano ad essere acquisite come avviene nei laboratori ma è anche possibile osservare e far crescere le competenze trasversali (soft skills) tipiche del contesto di impresa.

Per pensare quali possano essere gli sviluppi futuri di questo modello, bisogna pure tenere in conto che l'impresa formativa si presta particolarmente all'avvicinamento al lavoro e all'apprendistato, rispondendo così alle indicazioni di potenziamento del sistema duale suggerite anche dal Pnrr. E attraverso l'impresa formativa è possibile inserire gradualmente nel mondo del lavoro anche i soggetti più fragili, bisognosi inizialmente di un contesto protetto in cui prendere sicurezza e apprendere con tempi e modalità più soft rispetto all'impresa standard.

I contesti locali in cui sono nate le imprese formative ENGIM e il quadro normativo regionale di riferimento, hanno suggerito differenti modelli di realizzazione:

1. l'impresa formativa è un soggetto esterno all'ente di formazione professionale, ma controllato completamente dall'ente accreditato per preservare l'elemento formativo

dell'impresa. Il maggior vantaggio è che la contabilità e l'amministrazione risultano completamente separate oltre alla rispondenza alle normative e vincoli tipici dell'impresa. In questo caso, l'impresa formativa può anche diventare il luogo in cui ospitare persone in apprendistato formativo;

2. l'impresa formativa svolge le sue attività attraverso l'ente accreditato che diviene anche l'erogatore del servizio o di produzione dei beni. In questo caso è necessario utilizzare contabilità interne, ma separate.

C'è poi una terza via in cui l'erogazione dei servizi vengono portati in capo all'ente di formazione accreditato e un soggetto esterno agisce su conferimento di incarico per assolvere alle normative e ai vincoli tipici dell'impresa.

In tutti i casi sopra citati si profila per "**ENGIM Impresa Formativa s.r.l.**" un ruolo chiave per

l'accompagnamento e la realizzazione delle imprese formative stesse, valutando e modulando a seconda dei casi, l'impatto ed il supporto che questa può fornire al soggetto accreditato per la formazione professionale.

Scelto il modello più calzante rispetto alle esigenze formative dell'ente e alle ricadute positive che si vogliono per il territorio in cui l'impresa formativa si sviluppa, restano alcuni nodi ancora da affrontare.

Qual è la figura professionale che meglio può gestire l'impresa formativa: un manager o un formatore o, ancora, un mix tra le due professionalità?

Infine, come superare vincoli e normative tipiche dell'impresa che non sono i vincoli tipici del laboratorio?

È possibile ottenere condizioni facilitate per l'avvio dell'impresa formativa considerando che la finalità non è di tipo concorrenziale?

\*Documento chiuso il 30/03/2022





[www.engim.org](http://www.engim.org)