



IMPRESA
FORMATIVA
A
ESPERIENZE
CONFRONTO

IMPRESA FORMATIVA

Esperienze a confronto

Pubblicazione a cura di:

ISRE
Istituto Superiore Internazionale Salesiano
di Ricerca Educativa
Rita Festi, Scuola Centrale Formazione

Prodotto realizzato nell'ambito del
finanziamento Legge 40/1987 - annualità 2018

grafica

yges.com - Davide Soncin



IMPRESA
FORMATIVA
ALLA
ESPERIENZE
CONFRONTO

1

IMPRESA FORMATIVA E SISTEMA DUALE IN ITALIA

6

1.1 La cornice
concettuale e
organizzativa dell'
"Impresa formativa"

7

1.2 Impresa formativa e
pedagogia del lavoro

12

2

MODELLI DI RELAZIONE TRA IMPRESA FORMATIVA E CFP

14

2.1 Alcune possibili
configurazioni
dell'impresa
formativa

15

2.2 Impresa formativa
e progettualità
personale dei giovani

17

2.3 I ruoli formativi di
supporto

19

3

VERSO L'IMPRESA FORMATIVA: SINTESI DEI RISULTATI DEI FOCUS GROUP

20

4

ESPERIENZE DI IMPRESA FORMATIVA

24

indice

615

**L'IMPRESA
FORMATIVA:
ANALISI
COMPARATA
DELLE
ESPERIENZE**

102

5.1 Elementi di scenario

104

5.2 Aspetti
pedagogico-didattici

106

5.3 Aspetti organizzativi

112

**SINTESI DELLE
RACCOMANDAZIONI/
LINEE GUIDA**

114

6.1 Alcune possibili configurazioni
dell'impresa formativa

117

7

**SUGGERIMENTI
BIBLIOGRAFICI**

120



IMPRESA
FORMATIVA
DUALE IN
ITALIA

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

Con la recente riforma della scuola (Legge 107/2015), la possibilità di percorsi di apprendimento da farsi in contesti aziendali profit, così come in quelli della pubblica amministrazione e del no profit, ha assunto un carattere curriculare, diventando quindi obbligatoria per tutti i giovani inseriti nei percorsi del secondo ciclo di istruzione.

Analogamente, a seguito di uno specifico Accordo approvato il 24 settembre 2015 dalla Conferenza Stato-Regioni, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha promosso la sperimentazione della "via italiana al sistema duale" nei percorsi di Istruzione e formazione professionale regionali (IeFP). Il progetto ha una durata biennale e si compone sostanzialmente di due linee di intervento:

- **la Linea 1** - *Sviluppo e rafforzamento del sistema di placement dei CFP* prevede il coinvolgimento di Italia Lavoro che fornisce servizi di supporto o di rafforzamento alla costituzione di uffici di orientamento e placement presso circa 300 enti formativi opportunamente selezionati;
- **la Linea 2** - *Sostegno di percorsi di IeFP nell'ambito del sistema duale*, per la quale sono stati stanziati specifici fondi assegnati alle Regioni (responsabili dell'attuazione territoriale) finalizzati all'attivazione di circa 20.000 contratti di apprendistato e di circa 40.000 percorsi di alternanza "rafforzata".

In generale, la scelta delle Regioni è stata finora quella di privilegiare l'impresa formativa simulata (IFS) al primo anno e lasciare la scelta tra l'alternanza rafforzata e l'apprendistato negli anni successivi, ma con una grande eterogeneità di soluzioni che rischiano di compromettere le possibilità di una regia istituzionale nazionale. In tale deriva possiamo collocare anche la marginalizzazione di fatto subita dalle esperienze di "imprese formative" (non simulata) che – al contrario – potrebbero (e dovrebbero) rappresentare un fattore di significativa discontinuità nel panorama formativo italiano, così come è avvenuto in altri paesi europei.

In questo capitolo si cercherà di richiamare anzitutto la cornice di riferimento del dibattito sull'impresa formativa (non simulata)¹, per poi sintetizzarne alcune dimensioni da un lato di tipo organizzativo e amministrativo, dall'altro più squisitamente educativo.

1.1 LA CORNICE CONCETTUALE E ORGANIZZATIVA DELL'“IMPRESA FORMATIVA”

A seguito del dibattito preparatorio sulla recente riforma della scuola italiana culminata poi nell'approvazione della legge 107/2015 (la cosiddetta "buona scuola") è stato riproposto all'attenzione degli addetti ai lavori (un po' meno a quella dell'opinione

1 Questa precisazione è importante rispetto all'economia del presente lavoro. Cfr. al riguardo l'utile riflessione di Massagli E., *Per una regolamentazione normativa dell'impresa formativa (NON simulata)*, Associazione ADAPT, paper, Modena, 2015.

pubblica) il tema dell'“impresa formativa”, soprattutto nel quadro delle pratiche e soluzioni finalizzate a facilitare le condizioni di occupabilità dei giovani.

Nel documento base de *La Buona Scuola* (settembre 2014) si parla infatti di **imprese didattiche** attivabili negli istituti di istruzione superiore e di istruzione e formazione professionale cui verrebbe riconosciuta sia la possibilità di commercializzare beni o servizi prodotti sia di svolgere attività di “impresa formativa strumentale”, utilizzando i ricavi per investimenti nell'attività didattica. A tale proposito, il documento insiste sul fatto che, per creare le condizioni di sostenibilità per l'impresa formativa, sia necessario incoraggiare l'uso della doppia contabilità - attualmente diffusa soprattutto negli istituti agrari - a tutti i tipi di scuole, accordando la possibilità di produzione in conto terzi all'universo delle scuole.

“Gli istituti di istruzione superiore, e di istruzione e formazione professionale possono commercializzare beni o servizi prodotti o svolgere attività di “impresa Formativa Strumentale”, utilizzando i ricavi per investimenti sull'attività didattica. A tale scopo, è necessario incoraggiare l'uso della doppia contabilità, al momento diffusa soprattutto negli istituti agrari, a tutti i tipi di scuole e generalizzare la possibilità di produzione in conto terzi. Questo è particolarmente rilevante se consideriamo che sempre più scuole avranno l'opportunità di sviluppare prototipi, ad esempio attraverso la stampa 3D”.

In riferimento a tale scenario, il dibattito è stato rilanciato anche nella formazione professionale, in cui non mancano tradizioni e pratiche significative di innovazione (in particolare nel campo alberghiero e della ristorazione e/o nelle esperienze di inclusione sociale). Tali pratiche vanno ben studiate e riprese, anche per rispondere alle nuove sfide in corso (sia dal mondo giovanile che dalle imprese) ricercando nuove risposte organizzative e formative.

1.1.1

IL MODELLO DELLA FORMAZIONE DUALE TRA AMBIENTE ESTERNO ED INTERNO

Nel modello formativo di tipo duale, la formazione si svolge in forma alternata tra aula/laboratorio e reale ambiente di lavoro, ed eventualmente in un'impresa esterna. L'allievo apprende vivendo la pratica professionale entro un'organizzazione formativa strutturata, finalizzata ad una qualificazione professionale, sulla base di precisi obiettivi di apprendimento, il cui raggiungimento viene monitorato per tutta la durata del processo formativo.

In altri casi, l'alternanza non viene praticata tra la componente teorica e quella pratica, bensì tra ambiente interno ed esterno alla scuola. Ciò significa che i luoghi in cui la formazione viene erogata, di per sé non connotano più il contenuto di tale formazione. A fare da tessuto connettivo tra interno ed esterno si pone l'esperienza di conduzione di una mini-impresa, che per sua natura appartiene sia all'ambiente interno alla scuola che a quello esterno, rappresentato dal mercato. Qui gli allievi acquisiscono competenze sia in contesto non formale che informale e si avvalgono di risorse reperibili anche in outsourcing, nei distretti virtuali, etc.



In entrambi i casi quello che viene ad essere messo in discussione è la relazione tra scuola/formazione e lavoro, sia in termini di valorizzazione della formazione esperienziale in ambiente di lavoro, sia nell'ottica di facilitare la transizione tra sistema educativo e mercato del lavoro. Avvicinare la scuola al mondo del lavoro, ridurre la distanza e la spendibilità di competenze sul campo, educare i giovani attraverso un'esperienza lavorativa tutelata sono gli obiettivi chiave del nuovo "duale".

L'Impresa formativa, intesa come modalità di formazione in assetto lavorativo, è una sintesi delle strategie sopra evocate: ricreando una realtà produttiva all'interno di un'istituzione scolastica (o formativa), ma in grado di funzionare nel mercato, essa può coniugare sia l'apprendimento in situazione reale che la vera e propria gestione di un'organizzazione aziendale.

A differenza dell'alternanza ed dell'apprendistato tuttavia, l'Impresa formativa risulta meno istituzionalizzata, circostanza che, se rende piuttosto agevole l'attuazione di sperimentazioni, rende più difficile valutare la compliance del sistema. Infatti la disciplina giuridica dell'Impresa formativa rientra nel campo di applicazione dell'istruzione e formazione professionale, e quindi nella competenza esclusiva delle singole Regioni.

Come osservano Caroli e Piovesan (2015)²: "la dialettica col mercato è ricca e complessa: l'Impresa formativa è immersa in una logica di mercato (quello in cui vende beni e servizi e su cui operano entità che, con o – più probabilmente – senza scopo formativo, si contendono il settore economico) che non può essere esperita appieno, data la valenza inclusiva del lavoro per i beneficiari, ma che del resto non deve essere affatto trascurata, per non vanificare la necessità di operare dal vero e non in un mero laboratorio".

Per questo, "le modalità di gestione di un'Impresa formativa necessitano oggi di una sistematizzazione: senza dubbio per quanto riguarda l'accreditamento degli enti titolati e la gestione contabile-fiscale in regime di contabilità separate (e non rendicontazione di costi fissi, per non ingabbiare eccessivamente la destinazione economica dei fondi dell'impresa), meno urgentemente su temi quali il rispetto delle norme lavoristiche dal parte dell'azienda (dato per scontato) e sullo status giuridico degli studenti, cui certamente non va riconosciuto quello di lavoratore dipendente – come già avviene per i soci volontari delle cooperative sociali – né quello di tirocinante, la cui regolamentazione sulle quote di contingentamento dei tirocinanti in azienda rischia di compromettere la tenuta stessa dell'istituto".

Ciò richiede di affrontare una serie di sfide sia culturali che gestionali, tra cui merita segnalare quella del mutamento della cultura organizzativa richiesta da un progetto di impresa formativa, in relazione alla cultura prevalente degli organismi di formazione, del contesto aziendale e di quello istituzionale.

La cultura sottesa dall'impresa formativa si identifica infatti con la cultura dell'imprenditorialità e della responsabilità: essa non sempre o non ancora risulta diffusa e consolidata in modo adeguato negli organismi di formazione (ai quali è stato richiesto piuttosto di rispondere burocraticamente alle richieste del pianificatore pubblico).

D'altro canto le stesse istituzioni pubbliche fanno ancora fatica a misurarsi con tale necessità e ne è prova la difficoltà a produrre una normativa adeguata allo sviluppo dell'impresa formativa.

2 Caroli S. , Piovesan C., *Impresa formativa, i primi passi di un ponte tra scuola e lavoro*, in @bollettinoADAPT, aprile 2015.

Inoltre le imprese partner, che dovrebbero costituire l'interlocutore strategico per l'impresa formativa, non sono così numerose in Italia né così proattive, il che non facilita certamente lo sviluppo di reti di imprese formative.

In un'altra prospettiva, l'opzione di internalizzare la formazione in assetto lavorativo (ad esempio con la creazione di "botteghe scuola"), si è dimostrata molto efficace in molti casi, ma non priva di problematiche tra cui bisogna sottolineare almeno le seguenti:

- se l'attività lavorativa riguarda il lavoro artigianale, ciò consente uno stretto legame tra prestazione effettuata e rilevazione dei risultati qualitativi (ad esempio il "capolavoro" realizzato) ed economici (con la vendita di prodotti come "pezzi unici"), ma appare di difficile trasferibilità all'interno di processi produttivi industriali in larga scala;
- internalizzare la formazione rende inoltre necessario un ripensamento piuttosto radicale da un lato della progettazione e gestione del processo formativo (nell'ottica dello sviluppo delle competenze), dall'altro di quello produttivo, in particolare per quanto riguarda i processi da implementare ex novo come la pianificazione e controllo della produzione o il marketing.

Ciò chiama in causa sia il ruolo e le competenze dei formatori, perché significa nella maggior parte dei casi far cambiare "pelle" al docente e andare incontro a comprensibili resistenze, sia quello della direzione del CFP chiamata ad esercitare una forte leadership, con determinazione e passione.

1.1.2

ASPETTI ECONOMICI E AMMINISTRATIVI DELL'IMPRESA FORMATIVA

Il grado di autonomia e di auto-finanziamento delle imprese formative sono ancora in Italia relativamente modesti. Alcuni vedono la loro diffusione come un fattore competitivo sleale nei confronti delle imprese tradizionali, in particolare durante i periodi di crisi economica.

Nella situazione attuale, le imprese formative non sempre operano nel mercato competitivo; tuttavia, non sono pochi gli interrogativi aperti, tra cui merita segnalare: un'interpretazione più flessibile del principio di concorrenza deve necessariamente essere accompagnata dall'abbandono definitivo delle modalità di finanziamento pubblico? Oppure potrebbe essere considerato modalità di finanziamento pubblico il riconoscimento delle attività di assistenza e formazione delle persone svantaggiate? Un tale sviluppo consentirebbe la stipula di contratti pubblici per la fornitura di beni e servizi di interesse generale (*contracting out*), come già avviene in altri paesi europei, per poter garantire una migliore integrazione sociale dei beneficiari, ma anche una maggiore sostenibilità economica?

Per promuovere lo sviluppo di innovazione sociale è indispensabile creare un quadro giuridico specifico e uno status giuridico appropriato, che riduca la dipendenza dal finanziamento pubblico e riconosca le particolarità del modello di impresa formativa, vale a dire il matrimonio di uno scopo educativo e di un fine commerciale con l'obiettivo esplicito di produzione di beni e servizi in vista di un "bene collettivo" di interesse generale.



Inoltre diventa un fattore decisivo la partecipazione attiva dei giovani. Sembra indispensabile introdurre modelli di governance più democratica e partecipativa, soprattutto se si mira ad un inserimento in modo sostenibile ed efficace nel mercato. Ciò rende importante anche il coinvolgimento di altre categorie di stakeholders, come le rappresentanze delle parti sociali, i volontari e i consumatori.

Tenendo conto delle possibili fattispecie, sul piano pratico per l'avviamento di un'impresa formativa a partire dalla realtà attuale di un CFP, è possibile considerare soprattutto le formule giuridiche basate su coinvolgimento di soggetti economici pubblici e privati e sulla cooperazione di rete. Naturalmente dipenderà dalle condizioni specifiche del CFP e dalle normative nazionali e regionali in materia la scelta più opportuna.

Nell'ambito del sistema educativo si sta manifestando una tendenza nuova rappresentata dalla creazione di imprese speciali a carattere formativo, dalla promozione di reti che consentono di associare più soggetti nell'offerta formativa e dalla valorizzazione della "fondazione di partecipazione".

Quest'ultima fattispecie rappresenta una variante molto interessante della fondazione "tradizionale", ed è stata assunta nell'ordinamento degli Istituti tecnici superiori.

La peculiarità della fondazione di partecipazione consiste nel fatto che essa si costituisce grazie ad un patrimonio di destinazione a struttura aperta, che potrà accrescersi nel tempo. Le fondazioni di partecipazione conservano le regole previste dal Codice Civile, ma si configurano come soggetti caratterizzati dalla partecipazione di altri soggetti (sostenitori o partecipanti o simili) i quali condividono gli scopi originari dell'ente, e intendono contribuire alla loro realizzazione mediante l'apporto di operatività e anche di capitali. Il nuovo istituto appare applicabile in tutti i settori in cui si intende favorire la collaborazione tra soggetti pubblici e privati, mobilitando finanziamenti privati anche consistenti per fini di pubblica utilità. Specularmente, tale tipo di fondazione è stata anche utilizzata per favorire la partecipazione di soggetti pubblici a fondazioni promosse su impulso di privati, assicurando loro un ruolo nell'istituzione a fronte di apporti finanziari non eccessivamente impegnativi, e comunque non vincolati nel tempo.

La creazione di imprese a carattere formativo è visibile nell'iniziativa di alcune regioni come la Lombardia, l'Emilia Romagna e il Veneto. Quest'ultima ad esempio (con D.G.R. 18 giugno 2013, n.1006, Allegato B) ha stabilito che, in via sperimentale fosse data facoltà agli organismi di formazione che realizzano percorsi per "Operatore della ristorazione" di avviare una azienda formativa finalizzata a svolgere la parte tecnico-professionale del percorso "in assetto lavorativo" al fine di favorire l'apprendimento "in situazione reale", e superare le distanze tra realtà scolastica e lavorativa. Analoga facoltà è riconosciuta agli organismi formativi che realizzano interventi specifici per allievi disabili che non siano in grado di avvalersi dei metodi di apprendimento ordinario, limitatamente a questa particolare tipologia di intervento, in cui la formazione in assetto lavorativo può costituire uno strumento particolarmente utile a favorire l'interazione con il territorio e l'inclusione sociale³.

3 L'impatto fiscale di questa nuova modalità formativa riguarda due punti fondamentali: i soggetti che esercitano l'attività e la natura, ai fini fiscali, dell'attività esercitata. Il punto più delicato è se la "formazione in assetto lavorativo" all'interno di iniziative produttive delle istituzioni formative possa avere dei riflessi sull'inquadramento e più in generale sulla fiscalità dell'ente, atteso che le "istituzioni scolastiche nell'esercizio dei compiti di formazione ed educativi hanno o la facoltà di svolgere servizi per conto terzi, nonché di alienare i beni prodotti nell'esercizio di attività didattiche".

1.2

IMPRESA FORMATIVA E PEDAGOGIA DEL LAVORO

L'impresa formativa non è solo un'entità giuridica e organizzativa, ma risponde soprattutto ad un'istanza educativa. Per questo è opportuno richiamare alcune acquisizioni che derivano dalla pedagogia del lavoro in quanto essa ha sviluppato una riflessione su questi temi, a partire dall'educabilità della persona e dal suo protagonismo nei contesti lavorativi.

Il lavoro viene visto qui da almeno due prospettive:

- come uno dei luoghi utili per l'educazione permanente della persona,
- come un ambiente con una valenza direttamente educante.

Sostiene Dario Nicoli (2004): «É possibile concepire il lavoro come 'educatore implicito' nel senso che, attraverso il continuum formazione-lavoro, la persona è chiamata a:

- rapportarsi alla realtà organizzativa e sociale;
- tradurre la propria vocazione e attitudini in una 'passione lavorativo-professionale';
- delineare un progetto personale di vita e di lavoro;
- acquisire delle competenze;
- entrare a far parte di una cerchia professionale assumendo una precisa responsabilità».

L'esperienza può «essere considerata l'origine, il terreno di applicazione, nonché la destinazione dell'apprendimento; è l'esperienza stessa che consente di sviluppare e promuovere l'apprendimento formativo» (Di Nubila, 2004). Rivolgere l'attenzione all'esperienza in ambito formativo significa inoltre riconoscere i formandi come «soggetti attivi, costruttori, co-gestori di esperienze educative, operatori di apprendimento, in una relazione di 'reciprocità esigente'» (Di Nubila, 2005).

La pedagogia del lavoro si impone come compito la promozione di una "personalizzazione" dell'esperienza lavorativa e di un'umanizzazione efficace dei contesti produttivi.

Di qui la distinzione che si può istituire tra:

- impresa «formativa», in quanto azienda-organizzazione (for profit o non) che ha i requisiti per essere un ambiente predisposto a favorire l'apprendimento e lo sviluppo delle singole persone o gruppi che lavorano per essa, e

che o di attività programmate". Ciò significa che questa attività, se svolta dietro corrispettivo, si configura fiscalmente come attività commerciale, indipendentemente dalla natura (commerciale o non commerciale) dell'ente. Sotto il profilo contabile, è in ogni caso necessario gestire l'attività produttiva dell'impresa formativa con contabilità separata rispetto all'attività di formazione professionale, tradizionalmente intesa, sia quella svolta per conto dell'ente pubblico sia quella svolta nei confronti dei privati. L'attività di cessione di beni e servizi che potrebbe verificarsi nel caso in cui l'ente gestisse un'impresa formativa, ora in esenzione IVA, ora sulla base di una contabilità semplificata, si configura come attività commerciale svolta da un ente non commerciale, ma non fa perdere all'ente la qualifica di ente non commerciale (art. 149, comma 4 del TUIR). In questo caso, occorre fare attenzione a che l'attività commerciale ad opera della cessione di beni o produzione di servizi, non diventi prevalente, perché in questo caso vi sarebbe la perdita della qualifica di ente non commerciale.



- «impresa formativa», in quanto azienda-organizzazione con finalità sociali che sta sul mercato ed è «partecipata» da organismi formativi e dai loro attori principali (docenti, allievi, ...).

La scelta delle realtà aziendali formative e/o di inserimento sociale deve rispondere pertanto a caratteristiche organizzative e dotazione di personale interno tali da connotare l'azienda come un "ambiente formativo" in grado di generare sul percorso dell'allievo un valore aggiunto in termini di orientamento, consapevolezza, autonomia e responsabilità personale, ai fini di far conseguire e/o incrementare efficacemente le abilità e competenze tecnico professionali dell'allievo.

Il Cedefop ha curato nel 2012 uno studio dal titolo *Trends in VET policy in Europe 2010-12 Progress towards the Bruges communiqué*, Luxembourg, 2012 in cui vengono analizzati tra gli altri anche i progressi in materia di formazione al e sul lavoro. Tra questi, si possono ricavare interessanti elementi dalla sezione dedicata al *Work based learning* e al *Fostering innovative and entrepreneurial skills*.

Il *Work-based learning* rappresenta un ponte tra istruzione, formazione e lavoro. È un approccio che ha una lunga tradizione in Europa, anche se le modalità organizzative e formative di riferimento sono molto differenziate. Esso può essere ricondotto oggi alle teorie dell' "apprendistato cognitivo" e alle pratiche della "didattica professionale".

La formazione alla creatività e l'innovazione stanno invece diventando sempre più un aspetto decisivo dei nuovi curricula della VET, orientati a formare skill e attitudini imprenditoriali⁴.

L'impresa formativa rappresenta quindi (vedi fig. 1) un'evoluzione e insieme un superamento delle modalità formative della "simulazione" d'impresa, in quanto:

- deve misurarsi ancor di più con il mercato reale, obbligando i giovani alla responsabilizzazione e all'iniziativa imprenditoriale,
- si apre al superamento dello status di "studenti" (ad esempio con possibilità di remunerazione).

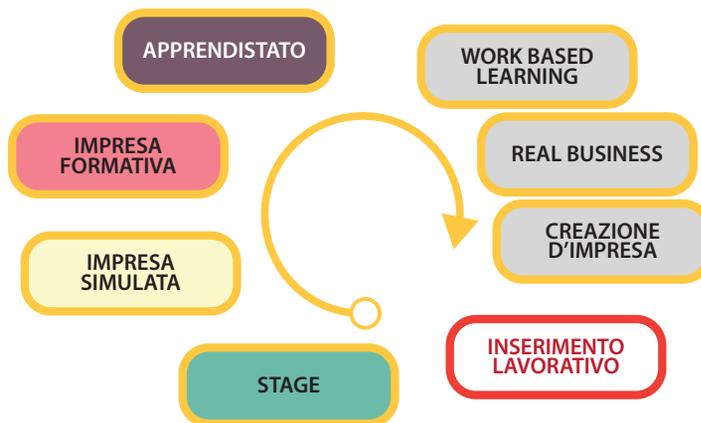


Fig. 1 – Impresa formativa vs impresa simulata

4 L'Austria, la Danimarca, la Francia, la Slovenia includono ad esempio specifici insegnamenti di "business/industry projects". In Austria queste competenze sono parte dell'esame finale di qualifica. L'Irlanda del Nord ha lanciato nel 2011 il programma "Skills Strategy 'Success through skills - Transforming futures' finalizzato alla popolazione giovanile a più bassa qualificazione. Questa strategia include l'iniziativa 'Made not Born programme' che incoraggia lo sviluppo di competenze di leadership e le management skills in un ambiente aziendale reale.

MODELLI
DI RELAZIONE
TRA IMPRESA
FORMATIVA
E CFP



Come abbiamo detto, l'impresa formativa non è ancora una realtà consolidata, anzi essa viene evocata in letteratura in un contesto semantico non privo di ambiguità e oscillazioni. Anche in Italia l'impresa formativa non ha ancora una definizione univoca. Ciò nonostante essa rappresenta una grande opportunità per i CFP impegnati a sperimentare la "via italiana al sistema duale". In questa fase è necessario quindi tollerare una pluralità di accezione che fanno capo a molteplici esperienze.

2.1

ALCUNE POSSIBILI CONFIGURAZIONI DELL'IMPRESA FORMATIVA

Semplificando molto, è possibile inquadrare alcuni dei modelli e delle esperienze in atto in Italia. In esse ad esempio si può trovare più accentuata la dimensione "impresa" oppure la dimensione "formativa", oppure ancora osservare modalità organizzative più centrate sul virtuale o sul reale, così come vedere privilegiate le finalità economiche-commerciali rispetto a quelle socio-educative (cfr. Fig. 2).

A tali variabili possono esserne aggiunte molte altre, tra cui il profilo giuridico assunto dall'impresa (cooperativa, società commerciale, ...) oppure il ruolo assegnato agli studenti o ex-studenti.

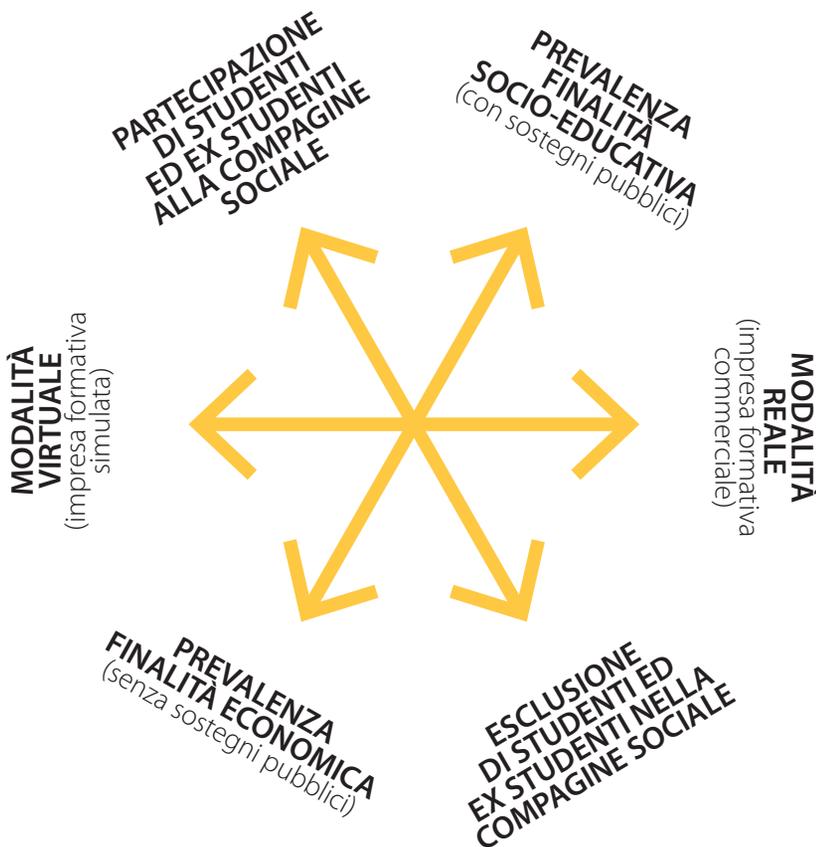


Fig. 2 – Variabili influenti sulle possibili configurazioni dell'impresa formativa

In quest'ottica, un fattore decisivo è dato dalla presenza, nel quadro legislativo, di un eventuale regime di deroga sul piano fiscale, giuslavoristico e amministrativo che consente o meno di operare come ambienti di lavoro reali in condizione protetta.

Per inquadrare i principali modelli di impresa formativa è possibile adottare lo schema interpretativo proposto da un recente studio del Cnos-Fap (2015)⁵, articolato su tre assi distinti ed interrelati:

1. **progettuale:** esso mette in relazione il governo del sistema con i processi di apprendimento. Riguarda la capacità di attivare progetti specifici e differenziati in base ai bisogni formativi che emergono dagli utenti.
2. **didattico:** esso pone in relazione l'insegnamento con l'apprendimento. Rappresenta la comunicazione formativa primaria.
3. **gestionale:** esso pone in relazione il governo del sistema con i processi di insegnamento. Va inteso come l'organizzazione degli insegnamenti e il coordinamento degli interventi formativi.

Nel caso di un'impresa formativa a carattere sociale, le forme di intervento sono disciplinate da un quadro regolamentare sul sostegno individualizzato ai soggetti in cerca lavoro e sulla costituzione di partenariati per l'inserimento lavorativo. Ciò sta a significare che le imprese formative ricoprono una funzione nelle politiche attive del lavoro, fornendo un'opportunità rivolta a soggetti svantaggiati di supporto all'inserimento socio-professionale, grazie ad un approccio basato sul partenariato tra istituzioni formative e pubblica amministrazione.

Nel caso ad esempio di un'impresa formativa *market oriented*, si consente agli allievi di sperimentare in termini diretti e concreti il processo che conduce dalla generazione dell'idea imprenditoriale, alla definizione del business plan, sino alla conduzione di una micro-impresa, curando il presidio di una vasta gamma di variabili interne ed esterne che ne determinano il successo, o il fallimento, sul mercato. In tale prospettiva, sono decisive come supporto esterno le politiche rivolte alla formazione "imprenditoriale" che prevedono una serie di connessioni con il sistema dell'education e con le traiettorie di sviluppo locale⁶. In termini di prassi concrete da conseguire, l'Unione Europea fin dal 2006 aveva invitato gli stati membri a porsi al riguardo una serie di obiettivi specifici. Tra questi si segnalano:

- promuovere **l'inclusione delle capacità imprenditoriali** sia nei programmi iniziali di formazione degli insegnanti/dei formatori sia nello sviluppo professionale continuo;
- promuovere e sostenere **la creazione di attività economiche da parte degli studenti**, ad esempio incoraggiando contesti di apprendimento adeguati, un valido orientamento professionale a tutti i livelli di istruzione e forma-

5 Cfr. Cnos-Fap (a cura di), L'impresa didattica/formativa: verso nuove forme di organizzazione dei CFP, Cnos-Fap, Roma, 2015, p12.

6 L'importanza di un approccio all'educazione all'imprenditorialità che passi per una riformulazione dei curricula scolastici è ripresa nella Comunicazione della Commissione Europea, Stimolare lo spirito imprenditoriale attraverso l'istruzione e l'apprendimento (2006). Nel documento si insiste sul fatto che un adeguato inserimento di obiettivi espliciti nei programmi di studio, nonché di orientamenti relativi alla loro attuazione, fornisce una base più solida per la formazione all'imprenditorialità. Tali concetti sono ripresi nei documenti più recenti: Consiglio dell'Unione Europea (2014), Conclusioni del Consiglio del 20 maggio 2014 relative alla promozione dell'imprenditorialità giovanile per favorire l'inclusione sociale dei giovani, GU C 183 del 14.6.2014; Consiglio dell'Unione Europea (2014), Conclusioni del Consiglio del 12 dicembre 2014 sull'imprenditorialità nell'istruzione e nella formazione, 2015/C 17/02.

zione e (segnatamente nei settori dell'istruzione superiore e dell'istruzione e formazione professionale) la disponibilità di tutoraggio e incubatori per aspiranti imprenditori;

- promuovere esperienze **imprenditoriali pratiche**, quali sfide di creatività, start up, simulazioni imprenditoriali o apprendimento dell'imprenditorialità basato sullo studio di casi (*Project based learning*), tenendo conto dell'esigenza di impiegare un approccio fondato sull'età⁷.

In tutti questi casi è importante segnalare la crucialità di un approccio **multiattore**, che consente di leggere meglio le dinamiche dei nuovi sistemi a rete ad elevata connettività, all'interno dei quali il servizio pubblico realizza la presa in carico dei beneficiari, coinvolgendo nella realizzazione degli interventi attori e soggetti provenienti sia dal settore privato (in primis le imprese), sia quello del cosiddetto privato sociale. La rete opera su obiettivi convergenti e differenziati, riconoscendo alle pratiche di monitoraggio e valutazione della qualità degli interventi svolti un ruolo strategico per la tenuta del sistema.

2.2

IMPRESA FORMATIVA E PROGETTUALITÀ PERSONALE DEI GIOVANI

L'impresa formativa prevede come requisito una forte progettualità da parte dei giovani ed una loro responsabilizzazione. Essa prevede infatti l'inserimento degli allievi in un ambiente di lavoro reale, all'interno di un'impresa di produzione di beni o servizi. Il progetto formativo deve dunque adattarsi in termini puntuali all'ambiente professionale, così come al profilo di competenze richieste per poter esercitare in termini adeguati una particolare attività professionale.

Oltre al set di competenze tecniche richieste, il percorso formativo è incentrato in modo altrettanto preciso sullo sviluppo di competenze di carattere trasversale e di atteggiamenti e ambiti professionali coerenti con l'occupazione e/o il settore di riferimento. Va quindi tenuto presente che le finalità cui risponde la formazione si articolano su due piani distinti e interconnessi: da un lato gli apprendimenti riguardano un'occupazione specifica, connotata da precise richieste da parte del mercato del lavoro in termini di conoscenze ed abilità peculiari, dall'altro, altrettanto rilevanti ai fini del successo formativo sono gli aspetti legati alla capacità di prendere in mano la propria vita, acquisendo un'autonomia critica nella definizione del proprio progetto di sviluppo personale e professionale.

L'impianto formativo che trova luogo nelle imprese formative più consolidate ha molti tratti comuni alla sperimentazione del duale e può essere riassunto attorno ad alcune connotazioni della relazione tra impresa e lavoro:

1. **formazione nel e mediante il lavoro.** Consiste nell'introdurre gli allievi in una struttura di lavoro all'interno della quale si sperimenteranno compi-

⁷ L'esperienza pratica nell'educazione all'imprenditorialità è quella in cui una vasta gamma di risultati di apprendimento possono essere mappati e valutati. L'importanza di esperienze pratiche imprenditoriali è stata ribadita a livello europeo nella Comunicazione della Commissione Europea del 2012, che ha invitato tutti gli Stati membri a proporre una tale esperienza a tutti gli studenti almeno una volta nel corso dell'istruzione obbligatoria. Un'esperienza pratica imprenditoriale è un'esperienza educativa in cui lo studente ha la possibilità di elaborare idee, individuare una buona idea e trasformare quell'idea in azione.

ti determinati, secondo la pratica della formazione sul posto di lavoro, in un ambiente caratterizzato dalle relazioni dell'allievo con gli altri colleghi e con i formatori. A seconda del livello di apprendimento di volta in volta raggiunto e delle specifiche competenze al centro del percorso formativo, al tirocinante potranno essere affidati compiti progressivamente complessi e potrà essere inserito – in fasi specifiche del percorso - in postazioni di lavoro diverse per svolgere mansioni tra loro correlate. In alcuni casi (impresa di transizione) gli allievi imparano a trasferire una business idea dal progetto alla realtà, dando vita ad un'impresa e scoprendone mediante l'esperienza diretta come funzioni e quali ne siano le caratteristiche sotto il profilo strategico, organizzativo e gestionale. Gli allievi eleggono il consiglio di amministrazione tra i loro pari, raccolgono il capitale sociale necessario all'avvio dell'impresa, mettono sul mercato e finanziano un prodotto o servizio di loro scelta.

2. **formazione tecnica specifica.** Riguarda l'apprendimento dei saperi e delle conoscenze teoriche e procedurali associati alla pratica professionale. La formazione di carattere tecnico mette in gioco soluzioni pedagogiche e metodologiche selezionate dai formatori e promuove negli allievi lo sviluppo della concentrazione in attività di studio, l'applicazione al lavoro, così come l'apprendimento di conoscenze di tipo generale che vengono mobilitate nell'ambito applicativo. Oltre che apprendere un insieme di conoscenze di natura tecnica, lo scopo cui rinvia questa componente del percorso formativo consiste inoltre nel far riflettere l'allievo sul proprio processo di apprendimento, contribuendo inoltre a sviluppare alcune competenze psicologiche e sociali che non sono necessariamente legate alla professione prescelta.
3. **formazione di base.** Consiste in una forma di recupero o consolidamento principalmente delle competenze linguistiche e matematiche. La formazione di base può includere anche una quota di formazione alla cittadinanza, che sono destinate a sensibilizzare gli allievi su aspetti dell'ambiente socio-culturale, sia a livello istituzionale che all'interno dell'impresa.
4. **accompagnamento personalizzato e orientamento.** Questo aspetto della formazione si attua attraverso una serie di fasi successive:
 - definizione di un progetto formativo personalizzato;
 - valutazione in itinere degli obiettivi conseguiti e da conseguire;
 - supporto alla ricerca di lavoro (placement) e preparazione al colloquio di lavoro.

Questo ciclo esalta anche la possibilità di supportare la capacità di **navigazione professionale** del giovane, cioè la sua abilità di gestire le fasi di transizione professionale, sociale e personale.

Tutto ciò comporta un ribaltamento della prospettiva tradizionale di molti CFP, in quanto occorre prendere in carico non solo lo sviluppo di competenze specifiche correlate all'esercizio di un dato mestiere, ma anche l'abilità di programmazione del proprio processo complessivo di sviluppo, nell'ambito di una progressiva "imprenditorializzazione" formativa, funzionale a saper tradurre un'idea in azione, alla creatività, alla propensione all'ascolto dei bisogni espressi dalla comunità locale e, più in generale, al senso di fiducia nella propria abilità ad agire nel mondo, realizzando i propri sogni e piani d'azione.



2.3

I RUOLI FORMATIVI DI SUPPORTO

In questa prospettiva, sul piano organizzativo, assumono rilievo una serie di figure di processo (tutor, mentor, coach, ...) che intervengono per accompagnare i soggetti in formazione, fornendo loro risorse informative e dall'altro supportandoli nella riflessione operata sulle proprie traiettorie di sviluppo formativo e professionale.

In particolare, il mentore supporta gli studenti nella crescita delle capacità personali, tra cui il lavoro di squadra, la comunicazione interpersonale e di gruppo, il *decision-making*, la gestione del tempo e lo sviluppo del pensiero creativo. Inoltre facilita l'acquisizione di un'adeguata comprensione di come funziona l'impresa nei diversi settori che la compongono, così come del processo di creazione della ricchezza, mediante la partecipazione al capitale, gli aspetti finanziari, il valore aggiunto, le strategie di innovazione.

Il tutor opera in funzione di supporto ed accompagnamento intervenendo su molteplici piani: analizzando le motivazioni degli allievi ed applicando metodologie di valutazione degli apprendimenti, così come interpretando le rappresentazioni degli allievi in rapporto alla formazione, all'occupazione, alle prospettive di sviluppo personale e professionale, mettendo in atto tecniche di supporto psico-sociale.

Al centro sta un approccio basato sull'apprendimento significativo ed esperienziale nel contesto di lavoro (*workplace*). L'apprendimento di tipo esperienziale non consiste solo in un'aggiunta di nuove unità di conoscenza, ma in una modifica del sapere precedente; avviene per modifica del precedente campo cognitivo della persona. L'obiettivo in questo caso non si riduce semplicemente all'insegnamento del nuovo, ma nel veicolare nuovi collegamenti che l'individuo deve instaurare nella mente tra elementi nuovi ed elementi già presenti nel suo campo psicologico, cognitivo ed emozionale. Più nello specifico, il *workplace learning* rinvia all'importanza dei processi di formazione di tipo non formale e informale che si attuano all'interno del luogo di lavoro, oltre che alle conoscenze tacite che costituiscono una componente determinante delle competenze professionali distintive.

Infine la formazione all'imprenditorialità. Essa deve avvenire in maniera strutturata e sistematica nel curriculum, facendola diventare una componente intrinseca del percorso formativo piuttosto che un'aggiunta relegata, in alcuni casi, alla sola attività di tirocinio aziendale. Un'altra conseguenza potenziale dovrebbe essere una spinta allo spostamento della didattica su modalità più esperienziali in grado di favorire l'iniziativa e l'indipendenza degli studenti così come le altre competenze chiave. Ciò si verifica appieno nel contesto dell'impresa formativa in cui l'ambiente di apprendimento favorisce l'integrazione tra formale e non formale e la responsabilizzazione.

VERSO
L'IMPRESA
FORMATIVA:
SINTESI DEI
RISULTATI DEI
FOCUS GROUP



Per verificare le ipotesi sopra riportate, SCF ha promosso un'attività di focus group con i responsabili di alcuni CFP associati alla rete⁸.

Il confronto si è svolto anzitutto a partire dallo schema della fig. 1 e ha consentito una revisione dello schema come riportato nella fig. 3, in particolare per quanto riguarda la variabile dell'autonomia giuridica o meno dell'impresa rispetto al CFP (vedi integrazione in rosso).

Inoltre sono stati evidenziati i seguenti aspetti:

- le dimensioni più influenti: presenza o meno di commesse reali e clienti "veri" (di mercato), natura dei corrispettivi (di mercato o meno), partnership con soggetti terzi o meno,
- le criticità maggiori: sostenibilità e autonomia finanziaria, qualità dei prodotti/servizi offerti dall'impresa (validati o meno a livelli del mercato).

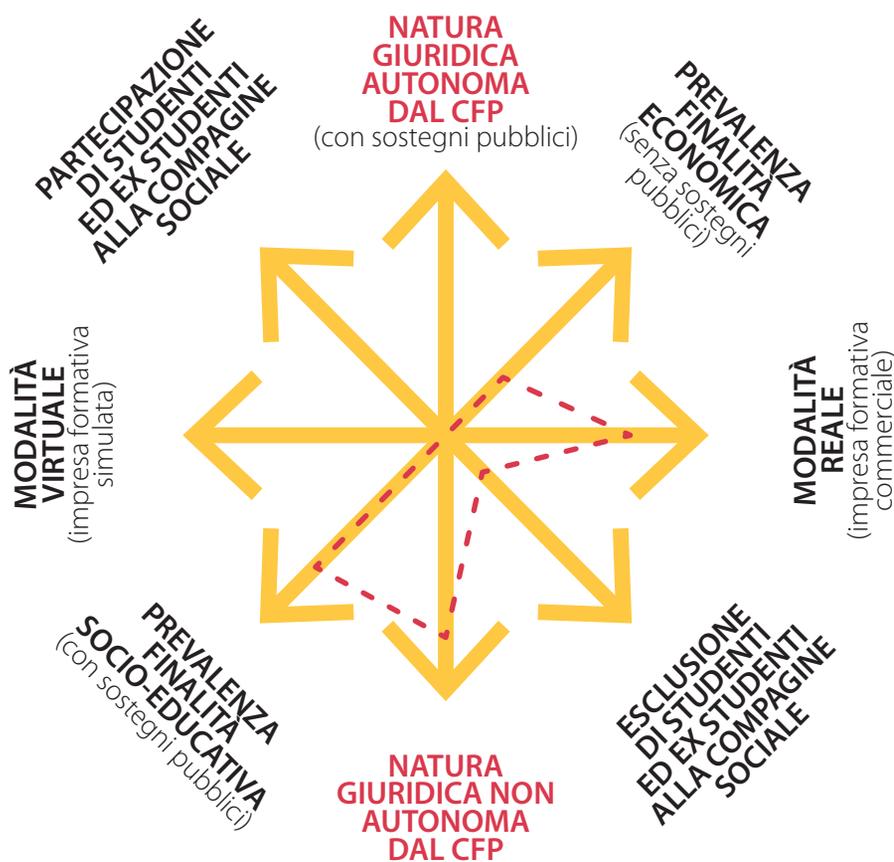


Fig. 3 – Variabili influenti sulle possibili configurazioni dell'impresa formativa, rivista alla luce del focus group

É stata proposta poi la **configurazione ritenuta attualmente prevalente** (tratteggiata in rosso) nelle esperienze concrete dei CFP/Enti presenti, da cui si evince – oltre alla finalità prevalentemente educativa dell'impresa - il carattere ancora in fieri dei modelli operativi rispetto alle caratteristiche di mercato e dunque alle condizioni di

8 Il focus principale si è svolto a Bologna il 29 giugno 2016. Ulteriori riprese di confronto si sono realizzate in occasione del seminario promosso da SCF presso la Casa Artusi di Forlimpopoli il 1 luglio 2016.

possibilità per una sostenibilità economica non dipendente da finanziamenti/sostegni di terzi (di fonte pubblica o meno).

Il confronto ha consentito infine di segnalare alcuni elementi di interesse e alcuni nodi aperti, tra cui:

1. il ripensamento della *mission* del CFP che potrebbe, attraverso la promozione dell'impresa formativa, sviluppare in termini più ampi il proprio ruolo educativo e sociale nel territorio, oltre la pura preparazione al lavoro; in tal senso si potrebbe rafforzare anche l'indicatore relativo al tasso di inserimento lavorativo dei ragazzi;
2. la necessità di individuare le forme per contribuire alla sostenibilità economica del CFP/Ente quando – come nel caso dell'impresa formativa - dovesse farsi "imprenditore", con i conseguenti investimenti nel medio lungo termine;
3. il ruolo formativo dell'esperienza lavorativa "reale" per la motivazione, l'orientamento e la crescita degli allievi (ad esempio in termini di capacità di sostenere le regole della vita organizzativa professionale, di tollerare i carichi reali di lavoro, ...); ciò dovrebbe far superare l'idea dell'impresa formativa come semplice iniziativa occasionale e/o pensata solo a carattere compensativo,
4. la necessità di una formazione specifica dei docenti dei CFP da coinvolgere, in quanto tradizionalmente non attrezzati alla gestione d'impresa (cfr. par. 2.3);
5. il ruolo delle imprese che collaborano col CFP e lo sviluppo di partnership non "assistenziali" ed estemporanee; in quest'ottica andrebbe da un lato approfondita l'analisi dei tempi, costi, condizioni richieste dalle organizzazioni del settore profit (in termini di efficienza/efficacia), dall'altro lato andrebbe incoraggiato il coinvolgimento diretto e la responsabilizzazione di imprenditori e/o di dirigenti d'impresa disponibili (magari di recente pensionamento).



ESPERIENZE
DI IMPRESA
FORMATIVA



La ricerca sull'impresa formativa è stata condotta analizzando alcune buone pratiche esistenti in Italia e rappresentative di più Regioni; alcune di queste si riferiscono a realtà associate a SCF, altre a realtà esterne.

I casi che sono stati presi in esame sono i seguenti, suddivisi per **“tipologie”** in relazione alle diverse **configurazioni giuridiche** che assumono:

- **Ramo di impresa del CFP/Scuola:** sono due i casi analizzati: Azienda Agricola Istituto Spallanzani e Ristorante didattico “Le Torri”/CEFAL. Questo significa essere un'impresa strutturata che offre servizi e che opera per sostenersi sul piano economico. L'intreccio con la formazione è garantito da forme di *on-the-job-training* e alternanza con percorsi didattici formali.
- **Separazione delle attività.** La Scuola Impresa ENAC Lombardia CFP Canossa ha scelto la strada di separare le azioni prettamente formative da quelle di natura imprenditoriale, attribuendo un codice attività diverso tra le due. Sul piano sostanziale, questo caso è assimilato a quello precedente.
- **Strutturazione di imprese a responsabilità sociale.** In due casi (Ristorante didattico FORMeL e Ristorante didattico “Castel di Pietra”/IRFIP), i Cfp hanno dato vita a due vere e proprie aziende che operano a tutti gli effetti nel mercato. Per la realizzazione e gestione delle attività -sia “produttive” sia didattiche- valgono le stesse considerazioni dei due punti precedenti.
- **Fondazione.** In un caso analizzato (La Piazza dei Mestieri), la natura giuridica della fondazione agisce come “garante” della mission educativa dando vita a business unit, di cui è proprietaria, integrate con i percorsi formativi.
- **Impresa di transizione** mira all'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, in particolare orientando verso la cooperazione, proponendo un percorso graduale di inserimento in realtà imprenditoriali vere e proprie (Agenzia Pertini Travel IIS “Pertini” e Camera di Commercio di Frosinone).
- **Cooperativa scolastica:** questa forma è intrinsecamente connessa alla realtà scolastica e mira a fornire le competenze imprenditoriali agli allievi mentre sono inseriti nei percorsi formativi. È una “forma evolutiva” di simulazione d'impresa in quanto viene costituita un'attività che si fronteggia con clienti reali e prevede si realizzino ricavi (ACS Ohanna's Sweet/CIVIFORM).
- **Partnership.** In un caso (Ristorante didattico FOMAL), la strutturazione può definirsi “a legame debole”, ovvero il Cfp ha formalizzato rapporti di collaborazione per la gestione di un ristorante senza dare vita ad una realtà giuridica indipendente.
- **Progetto di transizione.** Si tratta di un percorso che vuole promuovere imprenditoria, attraverso specifiche iniziative didattiche (“Fare Impresa” AFGP Centro Padre Piamarta).

Per ogni caso sono stati analizzati i materiali esistenti e si è proceduto ad una o più interviste telefoniche, rivolte ai responsabili delle imprese formative, per approfondire la conoscenza soprattutto nell'ambito dell'organizzazione e della gestione delle azioni formative e dei modelli organizzativi.

Riportiamo di seguito le schede di analisi di ogni pratica; si è scelto, nelle schede, di **rimanere “fedeli” al racconto dei protagonisti** (anche sul piano stilistico della narrazione), andando tuttavia a rilevare –attraverso una griglia comune- i medesimi elementi per consentire al lettore una più immediata comparabilità delle esperienze.

4.1.

RISTORANTE
DIDATTICO

FORMeL
ENAIP VENETO

ISOLA DELLA SCALA (VR)



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>In FORMeL l'impresa formativa è realizzata con una serie di attività formative, programmate all'interno dei percorsi formativi curricolari di ENAIP, che possono concorrere alla produzione di beni e servizi anche per conto di terzi ed essere quindi rivolte alla vendita.</p> <p>In tale ambito, ad esempio, si colloca il progetto pilota di ENAIP che ha delegato Formel Veneto nella gestione dell'attività in affiancamento alla scuola alberghiera di Isola della Scala (Verona) nella creazione di un "ristorante formativo", al cui interno i ragazzi del secondo e terzo anno del Centro Servizi Formativi lavorano, retribuiti, nell'organizzazione e nella gestione di pranzi, buffet e banchetti. In questo modo gli studenti imparano, sul campo, a lavorare in squadra e a gestire la cucina anche in situazioni di stress: abilità che non possono acquisire in aula, ma scoprire solo nel retro di una cucina o in sala.</p> <p>In questo contesto, l'Ente Fiera di Isola della Scala ha invitato gli studenti a partecipare con un proprio stand alla rassegna dedicata al Riso Vialone Nano Ipg, affiancati da esperti "maestri risottari".</p> <p>Un secondo progetto pilota è partito da circa un anno a Cittadella (PD) e riguarda la costituzione di un'Officina Auto.</p> <p>Anche in questo caso gli studenti Enaip del terzo anno svolgono formazione in assetto lavorativo (FAL) all'interno del percorso curricolare del terzo anno (circa 45/50 ore per ogni classe, precisamente: 40 ore per due classi - Cittadella e 30 per una terza di Noale, totale 100 ore; ricordiamo che la Regione Veneto permette un massimo di 150 ore).</p> <p>Il progetto è nato in accordo con un'azienda che vende automobili (Frattin auto) e che si appoggia all'Officina per la riparazione delle vetture dei propri clienti. L'Officina stessa è nella struttura attigua alla Frattin.</p> <p>L'attività dell'Officina viene gestita da un responsabile tecnico, come previsto dalla normativa, mentre gli studenti sono affiancati da un docente e dal tutor.</p> <p>Attualmente FORMeL sta sperimentando alcuni percorsi di "Impresa Formativa", anche extracurricolari, nei settori della Ristorazione, del Restauro, del Benessere. Tutti i servizi vengono erogati su specifica richiesta di un committente e opportunamente preventivati. Un esempio è quello della sede di Isola della Scala in cui, in collaborazione con l'Ente Fiera, vengono coinvolti gli studenti anche in attività extracurricolare come Impresa Formativa vera e propria.</p>
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>Entrambe le esperienze sopra citate sono state realizzate in prossimità dei paesi in cui hanno sede i CFP ENAIP a cui sono rivolte le iniziative, Isola della Scala (paese di 11.000 abitanti a 20 Km da Verona) per il Ristorante Formativo e Cittadella (paese di 20.000 abitanti a 31 Km da Padova), appena fuori le mura del paese, per l'Officina.</p> <p>La scelta, oltre che per motivi logistici, ha il vantaggio di mantenere in vita tradizioni locali, soprattutto nel caso della ristorazione, e di facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro nel territorio su cui gravitano gli studenti ENAIP.</p> <p>Il ristorante formativo, attraverso la partecipazione a eventi e fiere del settore, ha anche un impatto molto forte sul tessuto territoriale di Isola della Scala, esso infatti si integra perfettamente nelle tradizioni e nell'economia locale.</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>FORMeL è un'impresa sociale a responsabilità limitata di ENAIP Veneto (Organismo di formazione accreditato dalla Regione Veneto) a servizio delle imprese e della pubblica amministrazione per la formazione al lavoro dei Giovani e degli Adulti. FORMeL supporta l'azione di ENAIP Veneto nell'ambito dell'innovazione e della sperimentazione di nuove opportunità di sviluppo.</p>

<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>Nel 2014 ENAIP Veneto ha realizzato tramite FORMeL Veneto il suo primo intervento con un progetto speciale, legato al riso, all'interno del territorio Veronese di Isola della Scala (da cui si è poi evoluto il ristorante formativo di cui sopra e tutto il settore del catering, presente in tutte le sedi ENAIP con vocazione ristorativa).</p> <p>L'Officina auto ha iniziato la propria attività a gennaio 2016 anche in forza di una delibera regionale che ha esteso la possibilità di costituire formazione in assetto lavorativo a tutti i settori, oltre a quello della ristorazione, eccetto quello del benessere.</p>																																																
<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>Servizio ristorazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ catering (tutti i centri ENAIP sono abilitati ad usufruirne con la copertura di FORMeL, sempre come formazione in assetto lavorativo) ■ ristorante formativo (sono due: uno a Isola della Scala e uno, aperto tutto l'anno, all'interno del centro di Padova) ■ attività su commessa (es: Fiera del riso di Isola della Scala) <p>I clienti del servizio ristorazione sono i dipendenti interni a ENAIP e FORMeL, alcune aziende convenzionate e ospiti che svolgono convegni o work-shop presso ENAIP.</p> <p>Servizi officina auto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ tutto ciò che riguarda la manutenzione auto <p>I clienti dell'officina sono quelli inviati dalla Frattin Auto (azienda che commercializza automobili) oltre ad alcune aziende convenzionate.</p>																																																
<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>FORMeL favorisce l'esperienza professionale e l'occupabilità degli allievi di ENAIP, diretti beneficiari dell'attività. Attualmente gli studenti coinvolti sono quelli che frequentano il terzo anno dei percorsi formativi.</p> <p>La tabella che segue illustra le ore di formazione, che ENAIP programma e che vengono gestite da FORMeL, in assetto lavorativo per ogni profilo professionale:</p> <table border="1" data-bbox="464 1187 1268 1740"> <thead> <tr> <th>PROFILO PROFESSIONALE</th> <th>2016-17</th> <th>FAL GRUPPO 2016-17</th> <th>FAL PERS. 2016-17</th> <th>2015-16</th> <th>2014-15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operatore ai servizi di vendita</td> <td>12</td> <td>12</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Operatore alla riparazione dei veicoli a motore: indirizzo riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo a motore</td> <td>110</td> <td>110</td> <td>30</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Operatore della ristorazione: indirizzo preparazione pasti</td> <td>231</td> <td>231</td> <td>0</td> <td>150</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Operatore della ristorazione: indirizzo preparazione pasti - Operatore della ristorazione: indirizzo servizi di sala e bar</td> <td>238</td> <td>238</td> <td>32</td> <td>50</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Operatore elettronico</td> <td>12</td> <td>12</td> <td>-</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Operatore meccanico</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>-</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td>683</td> <td>683</td> <td>62</td> <td>200</td> <td>48</td> </tr> </tbody> </table>	PROFILO PROFESSIONALE	2016-17	FAL GRUPPO 2016-17	FAL PERS. 2016-17	2015-16	2014-15	Operatore ai servizi di vendita	12	12	0	0	0	Operatore alla riparazione dei veicoli a motore: indirizzo riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo a motore	110	110	30	0	0	Operatore della ristorazione: indirizzo preparazione pasti	231	231	0	150	48	Operatore della ristorazione: indirizzo preparazione pasti - Operatore della ristorazione: indirizzo servizi di sala e bar	238	238	32	50	0	Operatore elettronico	12	12	-	0	0	Operatore meccanico	80	80	-	0	0		683	683	62	200	48
PROFILO PROFESSIONALE	2016-17	FAL GRUPPO 2016-17	FAL PERS. 2016-17	2015-16	2014-15																																												
Operatore ai servizi di vendita	12	12	0	0	0																																												
Operatore alla riparazione dei veicoli a motore: indirizzo riparazioni parti e sistemi meccanici ed elettromeccanici del veicolo a motore	110	110	30	0	0																																												
Operatore della ristorazione: indirizzo preparazione pasti	231	231	0	150	48																																												
Operatore della ristorazione: indirizzo preparazione pasti - Operatore della ristorazione: indirizzo servizi di sala e bar	238	238	32	50	0																																												
Operatore elettronico	12	12	-	0	0																																												
Operatore meccanico	80	80	-	0	0																																												
	683	683	62	200	48																																												



7.
OFFERTA FORMATIVA

ENAIP Veneto prevede attività formative programmate all'interno dei percorsi formativi curricolari che possono concorrere alla produzione di beni e servizi anche per conto di terzi ed essere quindi rivolte alla vendita.

FORMeL prevede due tipi di percorsi:

- **percorsi di impresa formativa curricolare:** attraverso la Formazione in Assetto Lavorativo, gli allievi ricevono, oltre all'esperienza che possono maturare in contesto lavorativo, alcuni benefici in beni reali (divise, dispositivi personali, ecc.). Per queste attività è garantita la copertura INAIL.
- **percorsi di impresa formativa extra-curricolare:** i partecipanti hanno copertura INAIL e INPS attraverso il sistema dei **voucher per lavoro accessorio** e ricevono un compenso economico regolare. Quest'ultima è un'attività residuale ad integrazione della precedente e che può essere utile per garantire prestazioni che, per vincoli normativi, non rientrano tra quelle in assetto lavorativo.

GRIGLIA ASSETTO LAVORATIVO

	ALLIEVI (>16 anni)	EX-ALLIEVI
Percorso curricolare in obbligo formativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allievi dei corsi triennali, in assetto lavorativo di impresa formativa – dgr regionale. ▪ Solo agevolazioni economiche (attrezzature, quota iscrizione,...) ▪ Coinvolgimento dell'intera classe 	Non Previsti
Percorso extra-curricolare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allievi selezionati dai corsi triennali ▪ Retribuiti con gli strumenti permessi dall'attuale normativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ex-allievi selezionati dai corsi triennali ▪ Retribuiti con gli strumenti permessi dall'attuale normativa ▪ Laboratori didattici su percorsi formativi

**ESEMPIO DI PROCESSO DI PRODUZIONE
E SCAMBIO ECONOMICO – FORMEL GESTISCE LA COMMESSA**

	ALLIEVI- CURRICULARE	EX ALLIEVI E ALLIEVI – EXTRA CURRICULARE
Preparazione basi alimentari Durante la mattina – 10.00/13.00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In assetto lavorativo – max 150 ore, o in esercitazione nei limiti previsti ▪ Attività di Enaip su convenzione Formel ▪ Realizzano un "prodotto semilavorato" 	Gestiti da Formel
Somministrazione Durante il pomeriggio o serale 18.00/22.00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In assetto lavorativo – max 150 ore, o in esercitazione nei limiti previsti ▪ Attività formativa di Enaip su convenzione Formel 	Gestiti da Formel

8. MODELLO DIDATTICO

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi

L'impresa formativa sperimenta un modello di welfare generativo che, alimentando reciproche responsabilità tra attori economici, istituzioni e giovani studenti, si autosostiene e produce valore. La metodologia didattica di cui si avvale fa riferimento al Quadro Europeo delle Qualifiche, in cui le competenze rappresentano la comprovata capacità di utilizzare, in un contesto specifico, conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, attraverso interventi che permettano allo studente di:

- agire nelle diverse situazioni di vita quotidiana e professionale le competenze acquisite nel contesto formativo e di stage mobilitando in modo pertinente ed appropriato conoscenze ed abilità e capacità personali;
- incrementare progressivamente il livello di padronanza delle proprie competenze in termini di autonomia e responsabilità;
- auto-valutare i livelli di padronanza delle competenze acquisite e comprenderne gli aspetti da sviluppare.

L'Impresa Formativa crea occasioni diversificate e contestualizzate per la realizzazione di prodotti e servizi, rispondenti a committenti reali, in cui è necessario confrontarsi con i referenti aziendali per progettare, definire i costi e le attività da svolgere ed esprimere stili di lavoro adeguati. L'esperienza viene valutata dall'azienda, oltre che dal formatore che segue il gruppo di lavoro e dallo studente stesso.

Fabbisogni formativi a cui risponde

Tutta l'esperienza di formazione in assetto lavorativo favorisce innanzi tutto la competenza chiave europea "Spirito di iniziativa e imprenditoriale". In particolare, le opportunità di crescita per gli studenti riguardano:

- la possibilità di valorizzare l'autonomia, la responsabilità e la collaborazione manifestati in occasione delle attività realizzate,
- la tenuta in ordine degli spazi di lavoro e l'osservanza delle norme di igiene e sicurezza, parte integrante del possesso di una competenza,
- l'utilizzo adeguato dei dispositivi di protezione individuale e di abbigliamento funzionali all'attività,
- il rispetto dei tempi di consegna dei compiti assegnati,
- la capacità relazionale per l'interazione con stili comunicativi adeguati per la gestione della conflittualità nel gruppo di lavoro.

Inoltre, vengono favorite la socialità tra coetanei e l'integrazione multiculturale mediante l'inserimento in una comunità che accoglie, accompagna e considera le competenze di cittadinanza centrali nell'azione educativa.

Organizzazione della formazione modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento

ENAIP sviluppa una didattica per competenze mediante una successione articolata per criteri di progressiva complessità di situazioni di apprendimento, individuali e di gruppo; tali attività sono finalizzate all'esecuzione di servizi del settore professionale di riferimento per la cui fattibilità è necessario agire le competenze apprese, sia quelle proprie degli Assi Culturali che quelle dei Processi di Lavoro. Nello specifico della formazione in assetto lavorativo, gli studenti vengono coinvolti nelle seguenti fasi di:

1. Programmazione e organizzazione dell'attività

Durante questa fase gli studenti acquisiscono, dal committente (simulato o reale) tutte le informazioni necessarie per realizzare l'evento o la serie di eventi richiesti.

Sulla base delle indicazioni acquisite si imposta la programmazione per la realizzazione vera e propria del servizio. Le variabili che vengono prese in considerazione sono: preventivi di spesa, materie prime da acquisire, risorse e attrezzature necessarie, ecc.

In questa fase gli studenti vengono divisi in gruppi che portano avanti compiti diversi. Tutta l'attività viene svolta sotto la supervisione di un formatore, ovvero il docente di laboratorio.

2. Realizzazione

Consiste nella vera e propria produzione dell'evento che, a seconda del settore, potrà riguardare: realizzazione di pasti, servizio in sala (nel caso della ristorazione); manutenzione, revisione o riparazione di autovetture nel caso dell'Officina auto.

Le classi vengono suddivise in sottogruppi e, ogni gruppo, ricopre specifiche mansioni. Essendo un'esperienza formativa si cerca di garantire che tutti si sperimentino nelle varie situazioni professionali. In questa logica, durante il percorso formativo, si tende a cambiare il ruolo che essi ricoprono e si cercano occasioni lavorative differenziate sia per il numero di variabili introdotte che per livelli di complessità.

Questa attività è svolta sempre sotto la guida del formatore e, in alcuni casi, del referente aziendale: ristoratore o tecnico specializzato. La responsabilità comunque rimane del formatore docente di laboratorio.

3. Collaudo e verifica

In base al settore di riferimento, viene svolta la verifica dell'attività in termini di:

- correttezza del lavoro svolto (es: officina).
- attraverso un monitoraggio che segue ed, eventualmente, corregge l'andamento dell'attività in itinere (ristorante formativo).

In queste tre fasi i protagonisti sono sempre gli studenti, il formatore interviene solo in caso di necessità.

Le principali figure formative di riferimento

Formatori docenti di laboratorio

sono i principali referenti e responsabili delle tre fasi sopra descritte. Essi rappresentano il cuore pulsante di tutte le attività svolte perché spesso provenienti dal mondo delle aziende, quindi, in grado di leggere i contesti ed i processi nelle loro modalità di sviluppo. Sono garanti della qualità dei prodotti/servizi offerti dalle imprese formative che modulano sulle competenze e caratteristiche specifiche dei singoli studenti.

Formatori degli assi culturali

intervengono su esigenze specifiche, ad esempio per l'impostazione del budget (asse matematico), o sapere come porsi con un cliente, oppure per la presentazione del servizio (asse linguaggi inglese e italiano), per l'utilizzo degli strumenti informatici (asse scientifico tecnologico).

Il tutor

governa i processi interni alla classe per tutto il triennio, è il referente che meglio conosce gli allievi. Esso può collaborare con il formatore di laboratorio nella gestione delle attività, ad esempio nella formazione dei gruppi di lavoro.

Referente aziendale

Collabora con il formatore di laboratorio e il tutor per la condivisione e la gestione dei servizi da organizzare. Egli rappresenta il committente. Solitamente è presente nella fase di realizzazione delle attività.

Modello di valutazione e autovalutazione

Visto che l'impresa formativa è parte integrante del percorso curricolare la valutazione è svolta allo stesso modo che per le altre discipline curricolari. Generalmente si usano griglie/rubriche di osservazione che individuano gli elementi più significativi per la commessa realizzata, ad esempio in alcuni casi potrebbe essere più importante la velocità di esecuzione mentre in altri l'eleganza o la correttezza. Gli indicatori riguardano sia dimensioni di processo che di prodotto. La valutazione delle competenze raggiunte nelle aree culturali e professionali è descritta secondo livelli di padronanza: base, intermedio e avanzato.

Gli studenti vengono accompagnati in un'attività di autovalutazione utilizzando le stesse griglie/rubriche che usano i formatori.

La valutazione dell'attività è svolta da tutti i formatori che hanno visto la propria disciplina coinvolta nella gestione della commessa. Ognuno valuta la parte più inerente alla propria disciplina. Viene sempre svolta anche una valutazione collegiale delle attività che va ad incidere sulla valutazione finale dell'anno scolastico.

I Formatori si impegnano a rispettare lo studente valutandolo con correttezza ed obiettività, contribuendo alla sua crescita ed al suo sviluppo formativo ed educativo attraverso le attività didattiche proposte; inoltre, si attivano per creare un clima di ascolto attivo, favorendo l'espressione dei bisogni formativi ed educativi da parte dello studente e progettando azioni migliorative coerenti con gli obiettivi didattici.

Peraltro, ENAIP Veneto, grazie alla sua dimensione regionale, propone periodicamente iniziative di formazione per formatori per favorire il costante aggiornamento e mantenere la flessibilità.

Livello di innovazione

Tutta l'attività delle imprese formative è altamente innovativa trattandosi di un ambito che ha iniziato ad essere normato dalla Regione Veneto solo da qualche anno.

Imparare un mestiere sul campo attraverso l'individuazione e la valorizzazione delle proprie abilità è una metodologia per la formazione "on the job" ad alto valore innovativo che coinvolge i ragazzi in prima persona, il territorio che li ospita e le imprese locali.

Punti di forza e criticità

Il grande punto di forza è l'opportunità offerta agli allievi di misurarsi direttamente sul mercato. Opportunità che influisce anche sull'attività didattica/curricolare chiamata a fornire agli allievi le competenze necessarie a gestire un'attività aziendale (ad esempio dal punto di vista economico e contrattuale).

Per quanto riguarda le criticità, potenzialmente potrebbe esserci il problema della concorrenzialità con le imprese "non formative", ma il modo in cui è stata gestita l'attività da FORMeL non ha creato difficoltà di competizione sul territorio. Forse gli aspetti normativi sono i più problematici, in quanto manca ancora la capitalizzazione dell'esperienza fatta e si è ancora in una fase sperimentale.



9.
**MODELLO
ORGANIZZATIVO**

FORMeL è un'impresa sociale a Responsabilità Limitata di Enaip Veneto, di cui fa parte, a servizio delle imprese e della pubblica amministrazione per la formazione al lavoro dei Giovani e degli Adulti.

ENAIIP ha scelto di costituire tale società a cui delegare tutte le attività necessarie alla costituzione di un'impresa. Al contrario di FORMeL infatti, lo statuto di ENAIIP non prevede la costituzione di imprese commerciali.

FORMeL è composta da un amministratore delegato e da due consiglieri di amministrazione che sono rispettivamente direttore amministrativo e direttore dei rapporti istituzionali di ENAIIP.

FORMeL si attiva affinché ci siano le coperture assicurative necessarie che riguardano gli studenti e si accerta che tutta la strumentazione utilizzata sia a norma di legge. FORMeL inoltre gestisce il budget e gli introiti derivanti dalle attività svolte.

FORMeL si avvale del supporto delle funzioni di Progettazione, della gestione Amministrativa, Risorse umane e Rendicontazione e della funzione Strutture e Approvvigionamenti di ENAIIP Veneto.

Le coperture per ottenere l'equilibrio economico operativo dell'attività Formel di impresa formativa vengono, oltre che dal contributo della Fondazione Cattolica (tra i partner di FORMeL), dalle attività stesse. Mentre l'equilibrio generale è dato da altre attività collaterali in particolare quella immobiliare (Formel ha la proprietà di un immobile in affitto).

10.
PARTNERSHIP

Fondazione Cattolica (area ristorazione e benessere) – Sostegno finanziario a fondo perduto per lo start-up dell'impresa formativa.

Frattin Auto Srl (area riparazione auto) – Comodato d'uso gratuito dei locali e allestimento con le attrezzature necessarie, collaborazione per l'individuazione delle commesse.

Hotel Leon Bianco Adria (area benessere) – Facilitazioni sull'utilizzo dei locali, supporto finanziario per lo start-up, collaborazione per l'individuazione delle commesse sul canale alberghiero.

Zanardi (area meccanica industriale) - collaborazione per l'individuazione delle commesse.

11.
**RIFERIMENTI
O ALLEGATI**



www.formelveneto.it



www.enaip.veneto.it



www.mondocattolica.it/impresa-formativa-un-esempio-di-welfare-generativo

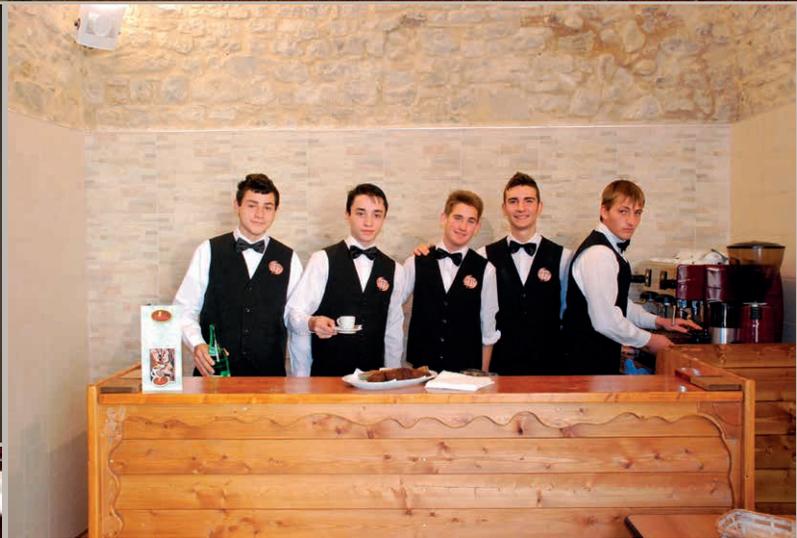


www.fondazionecattolica.it



Approfondimento condotto con interviste telefoniche con Alberto Biasiotto

4.2.
RISTORANTE
DIDATTICO
CASTEL DI PIETRA
IRFIP
PIETRAMONTECORVINO (FG)



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>Il ristorante didattico "Castel di Pietra" nasce nel 2011 promosso da IRFIP. È un ristorante che, causa il contesto in cui è collocato (bellissimo sul piano paesaggistico ma più "arido" su quello delle opportunità), apre soltanto per eventi (minimo 30 persone). Eroga i servizi avvalendosi di uno chef, di un maitre e degli allievi dell'IRFIP.</p>
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>La sede è all'interno di un bellissimo Palazzo Ducale che sorge al centro del Borgo Medioevale di Pietramontecorvino ed è la stessa di IRFIP e dell'Accademia di Cucina Internazionale. Il nome è l'antico nome del Borgo del Centro Storico dove è nato il piccolo Comune. Il complesso, interamente fruibile, che risale al XV secolo, è stato completamente ristrutturato e riadattato in alcune sale per le attività di formazione e ristorative.</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>IRFIP - Istituto Religioso di Formazione ed Istruzione Professionale è un'Associazione riconosciuta senza scopo di lucro, costituita nel maggio del 2004 su iniziativa del Parroco Don Vito Ciullo. IRFIP è un Ente di Formazione riconosciuto dalla Regione Puglia ed inserito nell'elenco degli Enti accreditati. L'Ente ha aderito a Scuola Centrale Formazione (SCF) e alla Confederazione Nazionale Formazione Aggiornamento Professionale (CONFAP). È stato proprio dopo la partecipazione ad un incontro di SCF sui ristoranti didattici che IRFIP ha deciso di iniziare questa esperienza.</p>
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>Dal 2011 è gestito dall'IRFIP mentre recentemente si è costituita una srl denominata "Castel di Pietra" con socio IRFIP e una persona fisica. L'attuale nome è dal 2013.</p>
<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>IRFIP attraverso l'attività del ristorante didattico ha scelto, insieme ai propri docenti e ai propri fornitori, l'utilizzo di prodotti stagionali cosiddetti "a chilometro zero", ovvero tutti quei prodotti del ricco territorio dei Monti Dauni che fanno parte della tradizione enogastronomica, per l'insegnamento e la salvaguardia della tipicità della cucina dauna. Il ristorante didattico "Castel di Pietra" è aperto solo su prenotazione per gruppi minimo di 30 persone. Gli eventi non sono programmati. Un gruppo (spesso associazioni o, comunque, gruppi organizzati) verifica la disponibilità e prenota. La promozione è gestita da una società che fornisce servizi di comunicazione per il ristorante.</p>



<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>Si è iniziato informalmente con eventi speciali che hanno visto coinvolti gli studenti in attività extra-curricolari. Non è possibile fare un calendario a inizio anno ma solo attivare gli studenti a ridosso degli eventi. Gli stessi danno la loro disponibilità a inizio anno e sulla base di un principio di turnazione (oltretutto di merito) partecipano alle attività. Quando possibile l'evento viene considerato stage mentre negli altri casi sono stati retribuiti con voucher.</p> <p>Gli studenti che partecipano sono quelli del 2° e 3° anno anche se si ipotizza di coinvolgere anche il 4° anno. Il numero degli studenti coinvolti dipende dalle dimensioni del gruppo che prenota la ristorazione.</p> <p>Non vi è utenza che giustifichi un'apertura continuativa del ristorante. Quando è aperto gli studenti gestiscono le attività e si confrontano con clienti veri (se di sera fanno l'allestimento). Si cerca di coinvolgere gli studenti in tutte le attività ma ci si concentra sulla cucina (preparazione pasti) e sui servizi di sala.</p>
<p>7. OFFERTA FORMATIVA</p>	<p>Diventa una forma intermedia tra l'attività laboratoriale o extracurricolare e lo stage. Il ristorante però esiste solo durante gli eventi e questo è la caratteristica particolare.</p>

8.
MODELLO DIDATTICO

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi

La proposta pedagogica prevalente è quella di laboratorio però molto vicino all'impresa reale nel senso che, in occasione degli eventi, ci sono veri clienti ma, come detto in precedenza, è un'impresa aperta solo alcune volte e quindi particolare.

Fabbisogni formativi a cui risponde

Favorire l'acquisizione di soft skills e di imprenditorialità. Allo stesso tempo si risponde alla necessità di acquisire competenze specialistiche (cucina e sala). Lo chef e il maître sono i docenti dell'IRFIP.

Organizzazione della formazione modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento

Didattica laboratoriale

Riferimento all'apprendimento di conoscenze, abilità e competenze

Soft skills e competenze tecniche

Le principali figure formative di riferimento

I docenti sono le figure su cui poggia l'esperienza. Sono i docenti Irfip che, quando lavorano al ristorante, hanno una "contrattualizzazione" specifica.

Modello di valutazione e autovalutazione

La valutazione si inserisce nell'ambito delle valutazioni che si fanno in itinere. Vi sono schede di valutazione che compilano i docenti/professionisti del ristorante.

Organizzazione della formazione

Integrazione con l'esperienza formativa garantita dal fatto che le figure coinvolte (docenti) sono le stesse.

Livello di innovazione

Il percorso formativo che è un vero laboratorio didattico.





Punti di forza e criticità

Le criticità sono legate al contesto che è limitato e non può proporre molte attività. Soprattutto è legato a specifici eventi e questo rende l'esperienza molto diversa da un ristorante vero e proprio.

9. MODELLO ORGANIZZATIVO

Oggi c'è un vero e proprio soggetto giuridico separato che spesso ha delle perdite o va in pareggio mentre eventuali margini vengono riservati al miglioramento. Vi è un direttore (sempre nell'organico del ristorante) e i docenti che sono i professionisti (non sono però soci del ristorante ma, come detto, vengono contrattualizzati a "prestazione").

10. PARTNERSHIP

Aziende che forniscono i prodotti.
Istituzioni (Istituti Alberghieri, Università di Foggia, Comune, Provincia, Regione).
Agrupolo tecnico professionale nell'ambito agroalimentare.
Approfondimento condotto con interviste telefoniche con Arturo Trotta.

4.3.
AZIENDA
AGRARIA
**ISTITUTO
SPALLANZANI**
MODENA



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>L'Istituto L. Spallanzani è specializzato nel settore delle coltivazioni e delle trasformazioni agricole. L'Istituto ha una azienda agraria che comprende numerosi frutteti e vigneti e serre. L'azienda agraria dispone di una Cantina dove viene prodotto il vino utilizzando le uve dei propri vigneti, di un Caseificio che trasforma il latte della propria stalla in Parmigiano Reggiano.</p> <p>La superficie è di circa 103 ha di terreno (comprese le sedi distaccate), di cui una parte destinato alla produzione frutticola, campi sperimentali e superfici a foraggiare, a sostegno della stalla aziendale. All'interno dell'istituto si procede inoltre alla conservazione e stagionatura del formaggio che viene venduto presso lo spaccio scolastico. Nelle sedi coordinate di Vignola e Montebelluno i terreni agricoli sono utilizzati allo scopo di valorizzare le produzioni tipiche del contesto (mosto cotto per aceto balsamico, cerasicoltura, olivicoltura sperimentale, raccolta, trasformazione e lavorazione delle erbe officinali, produzione di prodotti cosmetici).</p>
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>Tre sedi: Castelfranco Emilia, Vignola e Montebelluno di Zocca (Modena).</p> <p>Il territorio della provincia di Modena è caratterizzato da numerose produzioni agroalimentari con il riconoscimento della D.O. (Denominazione di Origine) che riguardano le filiere della zootecnia, della vitivinicoltura e della frutticoltura.</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>Istituto di Istruzione Superiore per le Tecnologie Agrarie e Servizi "Lazzaro Spallanzani".</p>
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>Esistente dal 1951.</p>
<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>La Stalla</p> <p>L'allevamento a stabulazione libera con somministrazione degli alimenti concentrati attraverso il computer è costituito in media da 105 capi di razza Frisone italiana, Reggiana, Pezzata Rossa, Modenese, Bruna. La stalla, inaugurata nel 1992, è sottoposta ai periodici controlli dell'Associazione regionale allevatori e produce solitamente sui 5.000 quintali di latte all'anno. I ragazzi seguono tutte le fasi dell'allevamento, dalla cura alla mungitura insieme a due bovini (personal esterno alla scuola).</p> <p>Il Caseificio</p> <p>Il caseificio costituisce l'indispensabile corollario della stalla per la massima valorizzazione del latte. Si producono i seguenti formaggi: Parmigiano-Reggiano (2/3 forme al giorno), caciotta, formaggio di fossa, ricotta e burro. All'interno del magazzino di stagionatura gli studenti apprendono le tecniche della battitura delle forme e il conseguente giudizio sulla qualità del prodotto da destinare alla vendita. Un casaro in pensione lavora part-time nel caseificio. Si è da poco iniziata la produzione di yogurt con il latte dei capi di razza modenese.</p>

	<p>La Cantina</p> <p>Il settore vitivinicolo trova il suo adeguato e logico completamento con la cantina per la trasformazione delle uve e la produzione di circa 200 ettolitri di vino (di cui 60 di mosto cotto). Accanto al vino da vendere sfuso in damigiana, una quota della produzione viene imbottigliata per ottenere vini frizzanti e spumante (Lambrusco, Pignoletto, Chardonnay, Montuni e vini fermi (Merlot e Cabernet).</p> <p>Le Serre</p> <p>La sede centrale dispone di cinque serre fisse riscaldate per la coltivazione di piante d'appartamento, a cui si aggiungono nel periodo primaverile-estivo dodici tunnel a riscaldamento solare per anticipare il raccolto delle piante di pomodoro, zucchini, fagiolino, lattuga, melanzane, radicchi e fragole. All'interno di tutte le serre il controllo dei parassiti animali avviene con il metodo della lotta biologica che fa uso di insetti o acari utili che vivono alle spese dei fitofagi.</p> <p>La produzione biologica</p> <p>La sede di Montombraro di Zocca è specializzata nella coltivazione delle piante officinali che vengono poi distillate per ottenere oli essenziali utilizzati per produrre: saponi, shampoo, prodotti cosmetici, ecc. Presso la sede è presente uno dei distillatori più grandi e moderni della Regione ed una macchina per la raccolta della lavanda utilizzati anche per lavori in conto terzi.</p> <p>L'Acetaia</p> <p>Non solo l'istituto è in grado di produrre l'aceto o agro di vino, ma gli sforzi maggiori sono indirizzati a produrre e valorizzare l'aceto balsamico tradizionale di Modena, attraverso la produzione di mosto cotto.</p> <p>L'Apiario</p> <p>7 alveari che sono in grado di garantire almeno 150 chilogrammi di ottimo miele poliflora all'anno, oltre a svolgere il servizio più importante rappresentato dall'impollinazione di molte piante. L'alveare si presta a interessanti studi sulla biologia degli insetti sociali.</p> <p>Vendita diretta</p> <p>È possibile comprare tutti questi prodotti (fiori, orto-frutta o prodotti trasformati come il formaggio e il vino) nel negozio presso la sede dell'Istituto, aperto al pubblico tutte le mattine dei giorni feriali dalle ore 8,30 alle 13,00.</p>
<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>Con forte prevalenza sono gli studenti interni a usufruire delle attività dell'azienda agricola.</p> <p>È stato realizzato anche un corso di qualificazione professionale per persone in disagio sociale (15-20 gg).</p>





7.

OFFERTA FORMATIVA

L'azienda agricola è attivata nei percorsi di alternanza che si svolge così:

- chi frequenta i corsi serali svolge l'alternanza solo nella azienda agricola Spallanzani; oltre il 90% dei frequentanti il serale sono adulti. Le ore sono limitate a 260 nell'arco della 3 e 4 classe (che si svolge in una unica annualità) e della 5 classe. Per facilitare la partecipazione all'alternanza si organizzano "turni" di 2-3 giorni facendo ruotare gli allievi su tutte le realtà dell'azienda.
- chi frequenta i corsi diurni fa esperienze di alternanza sia nell'azienda agricola Spallanzani sia in altre aziende private (l'obiettivo a cui si cerca di attenersi è di realizzare il 50% di esperienze nell'azienda agricola dell'Istituto e il 50% in altre realtà). Le ore totali (classe 3, 4 e 5) sono 400.

8.

MODELLO DIDATTICO

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi

Emergono due aspetti:

- la presenza degli insegnanti nell'impresa Spallanzani facilita le relazioni ma corre il rischio di far percepire l'azienda come una "appendice" della scuola. Quando gli studenti sono in alternanza in altre aziende il rapporto con un titolare fa loro percepire maggiormente il senso del lavoro.
- gli studenti hanno una forte motivazione nel contribuire al successo aziendale della "propria" impresa.

Fabbisogni formativi a cui risponde

Prevalentemente si risponde ai bisogni di apprendimento di competenze specifiche legate ai profili dell'operatore agricolo, ma viene data ampia importanza all'area promozione di spirito imprenditoriale. Non esiste una precisa definizione a priori delle aree di competenza che si sviluppano nell'azienda agricola. Spesso motivi logistici orientano l'esperienza degli allievi verso un ambito piuttosto che un altro.

Modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento

Il modello è quello dell'alternanza scuola/lavoro. Il 50% di ore previste per l'alternanza (dalla 3° in poi significa circa 200 ore) viene realizzato in azienda agricola mentre il restante 50% in altre aziende del settore.

Esiste anche la modalità del lavoro estivo dove i ragazzi vengono "contrattualizzati" (pagamento con i voucher). Questa possibilità è data agli studenti di almeno 16 anni che ne facciano richiesta. In base ai numeri c'è una selezione sul merito. Questa eventualità però non accade quasi mai in quanto si cerca di rispondere a tutte le richieste realizzando una rotazione che prevede di avere ogni singolo studente in azienda per circa 15 giorni.

Riferimento all'apprendimento di conoscenze, abilità e competenze

Prevalentemente si finalizzano gli interventi all'acquisizione di competenze tecniche e di competenze imprenditoriali.

Le principali figure formative di riferimento

Sono i docenti dell'Istituto che svolgono direttamente il ruolo di figure formative di riferimento. Vi sono docenti con ruoli specifici (il Direttore dell'azienda agraria e i componenti dell'ufficio tecnico). Tutti i formatori vengono coinvolti in corsi di aggiornamento.



Modello di valutazione e autovalutazione

Occorre distinguere tra la valutazione relativa a discipline che “usufruiscono” dell’azienda agricola per proporre parti del curriculum e le attività in alternanza presso l’azienda agricola.

Nel primo caso la valutazione è svolta dall’insegnante durante le ore scolastiche. Nel caso dell’alternanza vi è una scheda di valutazione che viene compilata da un insegnante della classe che viene nominato tutor.

In classe, periodicamente, c’è un ritorno sull’attività svolta.

Organizzazione della formazione

Gli studenti che frequentano la scuola utilizzano la realtà agricola sia in determinate ore curricolari e sia nell’alternanza. Le ore curricolari in cui viene “utilizzata” l’azienda agricola non sono progettate a priori, dipende dai docenti. In questi casi l’azienda viene considerata come un laboratorio scolastico.

All’alternanza sono riservati periodi dell’anno in cui gli allievi seguono i percorsi (in azienda agricola dell’Istituto e in aziende esterne). Ovviamente questa organizzazione si basa su una pianificazione che consenta di far turnare, nel modo più “virtuoso” possibile, le classi.

Non c’è una strutturazione formale delle restituzioni in classe delle esperienze. Si dedica un incontro al ritorno delle esperienze.

Livello di innovazione

Fare uscire la Scuola dalla semplice teoria e facilitare l’apprendimento learning by doing.

Punti di forza e criticità

La vicinanza alla scuola (sia in senso fisico sia in senso “organizzativo”) rappresenta insieme un punto di forza (entrambe le strutture parlano lo stesso linguaggio e i feedback possono essere continui) e un elemento possibile di criticità da governare (non sempre gli studenti riescono a percepire il valore aggiunto dell’esperienza scolastica ritenendo l’azienda una specie di laboratorio).

9. MODELLO ORGANIZZATIVO

Innanzitutto l’azienda ha una propria natura giuridica ovvero è una azienda agricola regolarmente iscritta alla Camera di Commercio con partita Iva.

Sul piano dell’organigramma la struttura è semplice ma chiaramente divisa:

- il Dirigente scolastico;
- un Direttore dell’azienda a cui afferiscono le scelte commerciali e organizzative;
- un Ufficio Tecnico (composto da due docenti dello Spallanzani esonerati dall’insegnamento) che segue e “dirige” le attività;
- i collaboratori (dipendenti) che sono complessivamente 5, così suddivisi: 2 persone a tempo pieno e 1 a part time nella stalla e 2 persone a part time nel caseificio. Nelle altre attività si lavora con personale scolastico.

L’azienda fattura circa 650.000 euro all’anno e riesce ad auto-mantenersi (gli utili vengono reinvestiti nell’azienda).



<p>10. PARTNERSHIP</p>	<p>L'Istituto è socio di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Arte casearia (per l'analisi del latte) ■ Agrintesa ■ Consorzio agrario dell'Emilia ■ Ente certificatore del bio ■ COPROB (zuccherificio) ■ Confagricoltura ■ Agrintesa ■ Consorzio di tutela del Parmigiano – Reggiano ■ Consorzio di tutela dell'Aceto Balsamico ■ Strada dei vini e dei sapori Città Castelli e Ciliegi ■ ARA: Associazione Regionale Allevatori ■ Consorzio Fitosanitario di Modena ■ Rete regionale istituti alberghieri ■ Rete Nazionale Istituti Agrari
<p>11. RIFERIMENTI O ALLEGATI</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>www.istas.mo.it</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Approfondimento condotto con interviste telefoniche con Loris Dalrio</p> </div> </div>

4.4.
RISTORANTE
DIDATTICO
LE TORRI
CEFAL EMILIA ROMAGNA
BOLOGNA



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>Nel 1996 il CEFAL (Consorzio Europeo per la Formazione e l'Aggiornamento dei Lavoratori) ha attivato un progetto Youthstart finalizzato a sperimentare e studiare l'impresa di transizione sulla base del modello francese. Nel 1998 sulla base degli esiti del progetto viene creata la cooperativa Sociale IT2 con lo scopo di supportare la transizione al lavoro di ragazzi svantaggiati, all'interno della quale viene sviluppato il ristorante didattico Le Torri, con l'obiettivo di realizzare una "impresa-laboratorio" per sviluppare azioni formative in situazione lavorativa.</p> <p>Nel 2011 il ristorante "Le Torri" viene rilevato come "ramo d'impresa" del CEFAL con l'obiettivo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ fare formazione attraverso il lavoro, ■ realizzare una Scuola di ristorazione che valorizzasse la cucina bolognese ed i prodotti tipici del territorio, ■ dare una risposta ai giovani, (in primo luogo, ma non solo) che cercano occupazione e alle imprese di ristorazione che necessitano di personale qualificato.
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>Il ristorante didattico Le Torri è collocato a Bologna in zona fiera; la ristorazione è un settore trainante dell'economia bolognese, connotata anche da una cultura ed una tradizione ben radicata nel territorio. Le ventotto ricette tipiche della cucina bolognese depositate presso la Camera di Commercio ne costituiscono una tangibile testimonianza.</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>CEFAL è un ente di formazione professionale, accreditato dalla Regione Emilia Romagna.</p> <p>L'esperienza di CEFAL ha inizio oltre 35 anni fa, nel 1972. Nel tempo essa si è sviluppata, aggregando competenze e risorse, fino ad assumere, dal 1° gennaio 2009, l'attuale configurazione di ente regionale di formazione del Movimento Cristiano Lavoratori.</p>
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>L'impresa è nata oltre 15 anni fa (nel 2000) come "impresa di transizione" della cooperativa sociale IT2, ed è stata acquisita nel 2011 dal Cefal assumendo la configurazione attuale di ristorante didattico all'interno di una impresa formativa (il CEFAL).</p>
<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>Il ristorante Le Torri dispone di un'ampia sala con bar che può ospitare oltre 100 persone e di una cucina nella quale possono lavorare fino a 15 operatori o allievi in formazione. Il ristorante può ospitare convegni e meeting di lavoro in quanto dispone anche di tre sale riunioni delle quali la più grande ha una capienza di 60 posti. I clienti possono essere privati cittadini o istituzioni che possono fruire di due linee di servizio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ consumazione di pasti al ristorante, secondo il menù prestabilito, essenzialmente piatti tipici della cucina regionale; ■ organizzazioni di eventi (ricorrenze, meeting aziendali, ecc.) basati sulla ristorazione, erogati sulla base delle richieste e comunque erogati nella sede del ristorante didattico. <p>Il ristorante è aperto al pubblico, con o senza prenotazione, a pranzo dal lunedì al venerdì ed il lunedì sera. Solo su specifica richiesta nelle altre serate o in giorni festivi.</p>



	<p>Questa scelta sulla modalità di erogazione dei servizi è molto importante, perché consente il mantenimento di una condizione non concorrenziale con altri servizi.</p>
<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>Fatta eccezione per lo staff di gestione del ristorante (Cuoco e Responsabile di sala) lo status del beneficiario nel ristorante didattico è quello di persona in formazione, non di lavoratore, ma il ristorante didattico è un'impresa con dei clienti veri. Gli allievi, ragazze e ragazzi in obbligo formativo, acquisiscono competenze praticando il mestiere, beneficiando inoltre di servizi di supporto pedagogico, quali Sportelli di ascolto, Analisi fabbisogni attraverso questionari come CASQ, Locus of Control, TMA; e di accompagnamento socio-lavorativo. Il presupposto è che l'allievo apprenda meglio attraverso un'esperienza che non è simulata, ma calata in un vero contesto produttivo i cui standard di qualità devono risultare adeguati al mercato.</p> <p>L'analisi dei bisogni e la progettazione formativa per gli studenti del ristorante didattico (come per gli altri indirizzi) viene gestita dai tutor e dai formatori dell'area Cefal leFP con la collaborazione dei tutor del ristorante.</p>
<p>7. OFFERTA FORMATIVA</p>	<p>Il percorso formativo di riferimento è quello previsto dallo standard della Regione Emilia Romagna per l'Operatore della ristorazione sinteticamente descritto come colui che: "è in grado di preparare e distribuire – secondo modalità ed indicazioni prestabilite – pasti e bevande intervenendo in tutte le fasi del processo di erogazione del servizio ristorativo".</p>

8.
MODELLO DIDATTICO

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi

L'erogazione delle azioni formative viene realizzata essenzialmente dai tutor del ristorante in collaborazione con gli specialisti della società Felsinea Ristorazione, per aspetti strettamente gestionali e ristorativi (es. analisi dei fornitori, compilazione manuale HACCP). Il percorso formativo degli allievi del ristorante formativo si articola in tre fasi: un primo periodo (300 ore) di formazione "di base" all'interno dell'area leFP Cefal, un secondo e consistente periodo in situazione lavorativa all'interno del ristorante formativo (300 ore) e un terzo periodo in alternanza con gli stage in aziende del settore (400 ore). La valutazione formativa è invece un processo integrato che vede contemporaneamente coinvolti i tutor del ristorante formativo e i formatori dell'area: si integrano e concorrono alla valutazione dell'esperienza dei ragazzi, le valutazioni dei singoli docenti, le valutazioni dei tutor aziendali dell'impresa formativa, le valutazioni sommative del percorso formativo e le valutazioni dei tutor aziendali del territorio e le autovalutazioni degli allievi stessi.

I principali obiettivi formativi sono:

- individualizzare il processo formativo, ossia ogni allievo ruota all'interno dei vari dipartimenti (la cucina suddivisa nella preparazione di piatti freddi, antipasti, primi, secondi, dolci, pasta e panificati e dolci, la sala suddivisa in bar, magazzino, diverse zone di lavoro, responsabile) svolgendo le mansioni predefinite per ogni singolo posto di lavoro, con tempi di permanenza legati al raggiungimento degli obiettivi prefissati. I tempi di permanenza corrispondono all'inversione dei due gruppi di lavoro corrispondenti alla cucina ed alla sala a metà periodo di permanenza della classe nel ristorante, mentre all'interno dei due settori le turnazioni nei diversi dipartimenti cambia in base alle caratteristiche dei singoli, con l'attenzione che ciascuno si cimenti in tutti i compiti previsti;



- sviluppare alcune capacità comportamentali, sia interne all'impresa formativa, sia esterne con le altre imprese reali: ad esempio l'attenzione ai bisogni dei clienti, collaborare con un collega/compagno che si trova in difficoltà per il bene del ristorante, controllare emozioni e gestire difficoltà;
- fornire risposte adeguate e coerenti con i bisogni delle imprese reali;
- imparare a gestire un ruolo mentre si partecipa ad un processo di trasferimento di cognizioni tecniche;
- aumentare la base motivazionale attraverso una maggior partecipazione ai processi d'apprendimento, al clima cooperativo, alla percezione dei risultati occupazionali ottenibili, alla visibilità degli obiettivi e delle finalità, alla visibile coerenza tra finalità e metodi;
- decidere ed assumere responsabilità quotidianamente per risolvere problemi reali che si presentano.

La collaborazione con le imprese "madrine", cioè con imprese reali che operano da consulenti per la creazione e la gestione dell'impresa formativa, può portare benefici di vario tipo:

- garantisce in primo luogo un collegamento continuo con il mondo economico locale e con le problematiche aziendali;
- la possibilità di inserire gli allievi direttamente nelle aziende madrine, di cui conoscono già molti aspetti;
- un avvicinamento delle imprese al mondo dell'istruzione/formazione e viceversa;
- consulenza nell'assistenza tecnica: caratteristiche dei prodotti, elenco materie prime, prezzi, ecc. La differenza tra l'esperienza nell'impresa formativa e quella dello stage consiste nel partecipare nella prima a tutto il ciclo produttivo, dalla creazione dei menu, al rapporto con i fornitori, alla produzione e presentazione dei diversi elaborati, sia di cucina che di bar, intervenendo attivamente nella gestione e nelle decisioni, nella seconda si riesce a diventare autonomi in un ambito o settore singolo del ciclo produttivo. Inoltre nell'impresa formativa gioca un ruolo fondamentale la collaborazione e il mettersi in gioco assieme ai coetanei, vivendo la stessa esperienza insieme, cosa diversa dall'essere inseriti in un contesto di tutti adulti.

Fabbisogni formativi a cui risponde

- La dimensione anche economica del proprio operare con relative implicazioni sul piano dell'organizzazione del lavoro e dei suoi tempi, dell'impiego ottimale delle risorse;
- La valutazione "oggettiva del cliente" e la conferma "sociale" della padronanza delle competenze acquisite;
- "L'obbligatorietà" dell'operare cooperativo per il raggiungimento del risultato e la valenza e responsabilità non solo soggettiva ma primariamente collettiva di quanto raggiunto;
- L'imprevedibilità delle diverse situazioni lavorative da affrontare e la conseguente capacità di mobilitazione di quanto appreso nei diversi contesti;
- Tutto ciò secondo processi preordinati e programmati di un'azione.

Modelli pedagogici pratiche didattiche di riferimento

Tali azioni vedono centrale lo studente e non il formatore e si focalizzano sul come farlo apprendere, rendendolo protagonista e partecipe del proprio processo di apprendimento, assegnando al formatore un ruolo di project leader che "suggerisce e stimola" strategie di risoluzione tese al portare al successo l'azione degli studenti.

La finalità dell'apprendimento nell'impresa formativa è non solo di facilitare gli apprendimenti necessari, ma anche di far sviluppare negli studenti strategie di problem solving e di cooperative learning: la presenza di clienti e persone a cui offrire un servizio richiede ai ragazzi la capacità di saper rispondere in maniera pertinente ad esempio alla presentazione di un piatto che non risponde alle richieste del cliente, senza l'aiuto immediato dell'adulto di riferimento, oppure in un momento nel quale in cucina sono richiesti piatti relativi ad un dipartimento e nessuno in un altro, gli allievi imparano che è bene che tutti concorrano e collaborino per il bene del servizio comune.

Le competenze vengono o intese come la massima valorizzazione dei risultati di apprendimento, al di là del contesto di acquisizione formale, non formale e informale, perché sono l'evidenza della comprovata capacità di utilizzare, in un contesto specifico, conoscenze, abilità e capacità personali, sociale e/o metodologiche, integrandole e finalizzandole ad un risultato socialmente atteso.

Le principali figure formative di riferimento

La sinergia tra il tutor formativo, corrispondente al tutor dell'intero percorso formativo, ed il tutor aziendale, tutor e persona di riferimento esclusivamente all'interno dell'impresa formativa, è cosa indispensabile per la realizzazione dell'esperienza. Da parte del tutor formativo, dipendente del CFP, viene richiesta:

- la "presentazione del profilo professionale" dello studente non solo sul piano delle sue "eccellenze tecniche" ma anche su quello delle sue capacità personali quali l'autonomia;
- la collaborazione con altri, il rispetto di tempi, la tenuta dei ritmi lavorativi l'affidabilità dei risultati;
- la costruzione con lo studente degli obiettivi dell'attività secondo una gerarchia di aspettative e priorità rispetto il suo progetto professionale.

Al tutor aziendale, nel nostro caso dipendente della Felsinea Ristorazione, viene richiesta:

- la condivisione degli obiettivi dell'attività con lo studente;
- l'individuazione di tutte quelle situazioni in grado di mettere alla prova lo studente in autonomia, generandone apprendimento e non "frustrazione" perché non in grado di avvicinarsi/raggiungere al risultato ottimale;
- un supporto costante e "discreto" non invasivo dello stile di lavoro ma contemporaneamente attento allo stimolare riflessione sulle modalità di procedere, i possibili risultati del diverso agire e la valutazione di quanto raggiunto.

Modello di valutazione e autovalutazione

Le condizioni essenziali per la realizzazione dell'attività sono:

- un approccio sinergico e non concorrenziale tra impresa ristorativa ed istituzione formativa, entrambe centrate sullo sviluppo degli apprendimenti degli studenti che partecipano all'attività; l'impresa formativa è una parte fondamentale del percorso formativo, ma non può considerarsi il percorso formativo, in quanto, come specificato inizialmente, prima di accedere all'impresa formativa ed al contatto con il pubblico, una prima formazione ed acquisizione di competenze di base è necessaria, inoltre si mantiene l'esperienza di stage in aziende del territorio, che è ovviamente slegata all'esperienza del ristorante formativo.

- una condivisione e validazione della rubrica (curricolo formativo) da parte dell'azienda ristorativa, ramo di impresa di CEFAL, perché si trasformi in attore fattivo e non semplice comparsa delle tappe del processo di apprendimento dello studente; in particolare la figura del tutor aziendale individuerà le situazioni (compiti) previsti dalla rubrica che possono essere banco di prova (evidenze) del livello di padronanza delle competenze dello studente;
- definite queste "evidenze", individuare e condividere tra struttura formativa e ristorante didattico gli indicatori, i descrittori e relativi livelli per valutare la reale padronanza di queste competenze;
- individuare e condividere ulteriori situazioni/compiti lavorativi innovativi e non previsti nel percorso formativo su cui misurare i livelli di reale autonomia e problem solving dello studente; l'azione formativa del ristorante didattico deve tener conto della progressiva crescita dei livelli di autonomia dello studente e deve tendere non tanto al "misurare lo studente", quanto a farlo crescere e confermarlo nella sua identità professionale.

I risultati per lo studente:

- rilevare l'innovatività di quanto acquisito direttamente nell'esperienza del ristorante didattico riconoscendone la sua spendibilità ed utilità sociale, "capitalizzando" quanto acquisito in termini di competenza;
- comprendere i motivi delle scelte effettuate o di quelle alternative che invece potrebbero esser state fatte, individuando quali gli elementi indicatori di successo/insuccesso che hanno guidato la conferma/disconferma delle scelte;
- mettere a fuoco quali gli elementi che per lui/lei sono di supporto o di disturbo nell'azione lavorativa;
- una rilettura dell'esperienza effettuata in termini auto/etero valutativi che permetta attraverso il confronto del proprio "vissuto" (autovalutazione) e "l'osservato" del tutor aziendale una corretta e realistica percezione di quanto agito. Questo avviene quotidianamente, alla fine di ogni giornata di servizio, attraverso un briefing di tutto il gruppo, dove si analizzano le difficoltà vissute, gli aspetti positivi della giornata ed i momenti degni di nota, sia relativi ai singoli, che al gruppo.

Organizzazione della formazione

Il Centro di formazione sviluppa il percorso formativo all'interno dell'impresa formativa strutturando alternanza giornaliera tra formazione e lavoro, mantenendo anche l'alternanza con le aziende del territorio. Nello specifico il percorso formativo per ogni classe si struttura con una prima formazione di base per l'acquisizione delle competenze indispensabili per l'ingresso nell'impresa formativa, un periodo nell'impresa formativa, nella quale tutti gli allievi si cimentano in tutti i ruoli e compiti presenti nell'impresa, continuando la formazione in tutte le competenze presenti nella qualifica professionale. All'interno del ristorante si applica l'alternanza giornaliera, in quanto alle 9 del mattino inizia l'attività con un primo momento formativo, alle 12 inizia l'attività lavorativa ed alle 15 si riprende l'aspetto formativo con il briefing della giornata e la rielaborazione dell'attività. Ogni classe mantiene anche il periodo di stage in aziende del territorio, nello specifico due periodi di due mesi circa ciascuno in ogni annualità formativa. Dal punto di vista dell'impresa formativa, ogni classe rimane circa due mesi e si turnano tutte le classi in base alle tempistiche pertinenti nel percorso: all'apertura dopo le ferie estive inizia un terzo anno, a questo subentra un altro terzo anno, a gennaio iniziano ad alternarsi i secondi anni, per finire di nuovo con i terzi anni, che fanno presso l'impresa formativa, sia la preparazione che l'esame di qualifica.



Livello di innovazione

Rispetto a tutte le imprese formative visitate in Italia, l'aspetto innovativo del ristorante Le Torri rimane ancora l'essere una impresa reale che fa capo all'Ente di Formazione, con un registratore di cassa ed il rilascio dello scontrino fiscale ed aperto a chiunque cerchi un ristorante per pranzo dal lunedì al venerdì. Formativa, ma in relazione alle richieste di un "cliente" rispetto al quale l'organizzazione del lavoro di volta in volta si modella.

9. MODELLO ORGANIZZATIVO

Le Torri assume la configurazione attuale di ristorante didattico all'interno di una impresa formativa. Il ristorante formativo è un pubblico esercizio che eroga percorsi di formazione personalizzati basati sulla realizzazione di servizi ristorativi, che sono commercializzati in maniera remunerata nei limiti necessari alla realizzazione delle finalità formative.

1. Organizzazione

L'organizzazione e i processi gestionali del ristorante didattico si collocano all'interno della più ampia cornice dell'impresa formativa Cefal, della quale il ristorante rappresenta un ramo di impresa.

In particolare vi sono le seguenti funzioni /ruoli:

- Direzione dell'impresa formativa
- Responsabili d'area:
 - IeFP (Istruzione e Formazione Professionale)
 - Sociale
 - Imprese, Territorio e relazioni internazionali
- Funzioni di Staff
 - Sede di RA
 - Amministrazione, Finanza e Controllo
 - Pianificazione e Monitoraggio Attività e Risorse Umane
- Meccanismi di coordinamento
 - Comitato di Coordinamento dell'impresa formativa (Componenti: Direttore Responsabili d'area e Responsabili funzioni)
 - Riunione mensile del ristorante didattico (Componenti: Coord. IeFP, Tutors Ristorante, resp. Pianificazione e monitoraggio).
 - Organi collegiali
 - Consiglio di classe (Formatori IeFP e Tutors Ristorante)

2. Processi attivati

I processi di gestione economico-finanziaria del ristorante, ad eccezione degli incassi, sono interamente gestiti dal Cefal, che utilizza la contabilità separata per il ristorante.

Il processo di marketing è gestito da Cefal mentre il ristorante si occupa della gestione del sito Web e della promozione di eventi specifici.

Il ristorante è escluso dal sistema di assicurazione qualità che invece si applica all'intera impresa formativa Cefal.

La gestione delle partnership e delle reti è in capo al Cefal, all'area "Imprese, Territorio e relazioni internazionali".

3. Gestione economico-finanziaria

- Fatturazione prestazioni

Le prestazioni per i servizi erogati vengono fatturate direttamente da CEFAL e gestite in contabilità separata.

- Modalità di remunerazione degli studenti coinvolti

Per gli studenti che lavorano nel ristorante non sono previste forme di remunerazione o premialità tranne che per quelli maggiorenni per i quali sono utilizzati i voucher. I voucher vengono erogati nei momenti nei quali l'attività formativa non è consentita come i giorni festivi.



■ Finanziamento attività

I ricavi dall'erogazione dei servizi coprono circa il 25% dei costi di gestione del ristorante mentre i costi rimanenti vengono coperti con fondi provenienti dall'attività finanziata. L'attività finanziata copre i costi del personale, in quanto utilizzati come formatori e tutori dell'attività ed i costi dei locali, considerati laboratori formativi.

Le maggiori criticità dichiarate vanno ricondotte alla sostenibilità economica del ristorante educativo, i cui ricavi, come accennato, sono ben lontani dalla copertura dei costi e le strategie di servizio hanno una serie di limiti.

**10.
PARTNERSHIP**

Il ristorante formativo ha in attivo essenzialmente 2 partnership:

- con la Società Felsinea ristorazione, che ha distaccato due persone a tempo pieno, in convenzione per un distacco di personale, per la gestione della sala e della cucina e assicura le competenze necessarie per lo svolgimento dei servizi di supporto alla ristorazione
- con la cooperativa sociale IT2 con la quale si ha un rapporto stretto e continuativo e si organizzano attività di stage e altre iniziative funzionali agli obiettivi del ristorante. Essendo IT2 una cooperativa Sociale, le attività per le quali ad essa si ricorre, sono attività educative o di supporto all'inserimento lavorativo, per gli allievi in situazione di particolare svantaggio, come gli allievi certificati.

Va naturalmente sottolineato che il Cefal, del quale Le Torri è parte, mantiene continui rapporti con aziende di ristorazione.

**11.
RIFERIMENTI
O ALLEGATI**



www.cefal.it/2012/le-torri-ristorante-formativo



Approfondimento condotto con un'intervista con Federica Sacenti

4.5.

SCUOLA IMPRESA
ENAC LOMBARDIA
CFP CANOSSA

BRESCIA



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>Scuola Impresa è il percorso didattico, pensato soprattutto per gli studenti delle classi terze e quarte del Centro di formazione professionale, che consente di acquisire una mentalità "imprenditoriale" utile per affrontare con maggiore consapevolezza le future scelte formative e professionali. Dalla progettazione di un'idea di business alla sua concreta realizzazione, gli studenti di Scuola Impresa del CFP Canossa di Brescia sperimentano l'organizzazione e il funzionamento di una moderna realtà aziendale, per comprendere i valori e le logiche del mercato, dell'economia e del mondo "vero". Il percorso viene sviluppato per tutti e 4 i settori triennali di qualifica presenti all'interno del CFP Canossa, secondo un protocollo organizzativo e metodologico comune.</p>
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>Le attività si svolgono presso il CFP Canossa nella periferia di Brescia e a Bagnolo. All'interno di "Scuola Impresa" convergono le 4 attività - una per ogni settore di qualifica salvo per la ristorazione che si sdoppia in due:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ristorante Didattico e Risto Easy 2. Pasticceria Didattica 3. Catering 4. Vivaio didattico <p>Esistono molti collegamenti fra le imprese formative dei quattro percorsi formativi: ad esempio molti dei prodotti provenienti dalla serra vengono utilizzati dal ristorante didattico. Le attività si inseriscono nel territorio di Brescia con cui il CFP ha numerosi rapporti di convenzione (imprese per il tirocinio) e partenariato. Per salvaguardare questa positiva collaborazione, viene riservata una notevole attenzione verso la concorrenza esterna, offrendo una proposta che non crei conflitto con i ristoratori e agricoltori circostanti del bresciano (per esempio il ristorante è aperto soltanto a gruppi di massimo 8 persone e funziona solo a pranzo).</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>ENAC Lombardia – CFP Canossa di Brescia.</p>
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>Il progetto Scuola Impresa nasce nella primavera del 2013.</p>
<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>Le mini-imprese gestite dagli studenti si propongono di sviluppare su piccola scala un'attività economica concreta e di sperimentare in modo attivo il funzionamento produttivo. Pur svolgendo la loro attività in un ambiente protetto e a fini didattici, le piccole imprese di studenti producono e vendono, per periodi di tempo limitato, prodotti o servizi reali. Le ore curricolari in aula sono svolte secondo programma e sono mirate all'insegnamento teorico della gestione aziendale e degli obblighi legislativi. Le ore di pratica sono svolte sempre secondo un calendario predeterminato.</p> <p>Di seguito il dettaglio per le diverse attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ristorante didattico: consolidata proposta che ha trovato grande riscontro: la scuola si trasforma in ristorante organizzato e gestito dagli allievi sotto la supervisione dei docenti. Attivo il venerdì e sabato solo a pranzo, nel periodo gennaio-maggio. Accesso esclusivo tramite prenotazione sul sito www.brescia.cfpcanossa.it nella sezione Ristorante Didattico.

Costi: da € 14,00 a € 20,00 compreso di aperitivo, acqua e caffè, menù alla carta, vino escluso. Il ristorante può ospitare massimo 45 persone ed è accessibile a gruppi di massimo 8 persone. Per le prenotazioni al Ristorante Didattico non si è mai verificata assenza di prenotazioni. Il numero minimo raggiunto è circa 30 ospiti, ma solitamente dobbiamo chiudere le prenotazioni anticipatamente per completamento posti disponibili.

- **Ristorante Easy:** un solo tavolo, un solo gruppo di massimo 12 persone e l'intera sala a disposizione. Ideale per piccoli meeting di lavoro. È aperto da ottobre a maggio, tutti i martedì e giovedì, dalle ore 12:00 alle 14:00. Viene proposto ogni volta un menù diverso, in funzione delle preparazioni svolte nella pratica scolastica che comprende: due antipasti, due primi, un secondo, un dolce, acqua, un bicchiere di vino e caffè. In assenza di clienti gli allievi consumano quanto preparato e si lavora su 10 coperti in meno senza incidere sulle ore curricolari.
- **Catering:** viene proposto un servizio completo per le necessità di: Coffee Break, Light Lunch, Lunch completo ed Happy Hours. Ideale per completare piacevolmente riunioni di lavoro o piccoli eventi. È possibile usufruire, come servizio aggiuntivo, dei nostri spazi scolastici attrezzati con impianti audio – video: Sala da pranzo – 60 coperti, Sala riunioni – 30/40 posti, Sala convegni – 120 posti.
- **Pasticceria didattica:** viene offerto sempre un assortimento di: Pasticceria dolce, Pasticceria salata, Torte su ordinazione. Inoltre, da gennaio a maggio, il venerdì e sabato dalle ore 11:30 alle 13:30, con accesso diretto negli spazi del Ristorante Didattico, pasticceria pronta al consumo con piccole e curate confezioni di dolci, torte monoporzione, biscotteria, cioccolatini, macaron, miele e confetture... Per ordinazioni si consulta il listino on-line.
- **Vivaio didattico:** i nostri giovani floricoltori propongono: Piante floricole stagionali (Stelle di Natale, Ciclamini, Gerani ecc.) Piante da orto, Marmellate a km 0, Prodotti ortofrutticoli stagionali, Miele speciale delle nostre api. Su commissione si eseguono servizi di giardinaggio, potatura piante da frutto e vigne. L'apertura al pubblico delle serre è il martedì ed il giovedì dalle 09:00 alle 13:00 e si possono anche chiedere consigli relativi alle più comuni piante da frutto, floricole e orticole. Tramite contatto telefonico o attraverso la mail floro@cfpcanossa.it è possibile fissare un appuntamento per visite e consulenze personalizzate.

6.

BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI

caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi

“Scuola Impresa” risponde ai seguenti fabbisogni formativi:

- offrire un'opportunità in vista delle prossime scelte formative e professionali;
- far acquisire un'attitudine manageriale che potrà rappresentare la base della futura attività lavorativa.

Attraverso una peculiare modalità didattica che privilegia gli aspetti dinamici e pratici dell'apprendimento, il programma permette infatti di sviluppare e potenziare alcune doti ed abilità trasversali (es. capacità di lavorare in equipe, capacità di comunicare in modo efficace, capacità di osservazione ed ascolto, flessibilità, adattamento, responsabilità, metodo organizzativo, gestione del tempo/spazio/attività, capacità di problem solving) particolarmente apprezzate dal mondo del lavoro e considerate, oggi, necessarie per la realizzazione personale, l'integrazione sociale, la cittadinanza attiva e l'occupazione.

Per favorire il raggiungimento degli obiettivi sopra indicati vengono proposte agli studenti oltre all'attività reale del “fare impresa”, proposte didattiche come interventi di numerosi esperti che illustrano la realtà gestionale di diverse tipologie ristorative, visite guidate in azienda, progettazione della propria attività virtuale, incontri motivazionali con ex allievi che hanno avuto particolari esperienze professionali.



7. OFFERTA FORMATIVA

Il percorso formativo di riferimento è quello previsto dallo standard della Regione Lombardia rispettivamente per

- operatore della Ristorazione – Preparazione pasti
- operatore della Ristorazione – Servizi di Sala Bar
- operatore della trasformazione agroalimentare – Panificazione e Pasticceria
- operatore Agricolo – Coltivazioni Arboree, Erbacee e Ortofroricole

Le esperienze di imprese didattiche sopra proposte vanno ad integrare il percorso formativo per lo sviluppo delle competenze trasversali di cittadinanza, con particolare riferimento allo sviluppo dello spirito d’iniziativa e dell’imprenditorialità.

8. MODELLO DIDATTICO

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi e fabbisogni formativi a cui risponde

Dalla progettazione di un’idea di business alla sua concreta realizzazione, gli studenti di “Scuola Impresa” del CFP Canossa di Brescia sperimentano l’organizzazione e il funzionamento di una moderna realtà aziendale per comprendere i valori e le logiche del mercato e, più in generale, dell’economia e del mondo reale.

In particolare, “Scuola Impresa” intende favorire la conoscenza e l’apprendimento di alcuni modelli e strumenti organizzativi concretamente impiegati nelle moderne realtà aziendali, con l’obiettivo di stimolare:

- attitudini e vocazioni personali: potenziare competenze multidisciplinari e trasversali per un migliore orientamento al mondo delle professioni.
- creatività, spirito innovativo e problem solving: accrescere alcune abilità utili come base per affrontare i problemi organizzativi più complessi e gli ostacoli “reali” del mondo del lavoro e il sistema economico con cui si confronteranno in futuro.
- la capacità di lavorare in gruppo: sviluppare capacità di adattamento, gestione delle emozioni e accettazione della diversità, attitudini alla cooperazione e consapevolezza dei livelli di responsabilità e autonomia.
- l’utilizzo delle moderne tecnologie e delle lingue straniere: consolidare alcune conoscenze fondamentali nei contesti lavorativi e fornire un campo di applicazione reale alle discipline teoriche studiate a scuola. Nello specifico, ad esempio, ad ogni studente viene chiesto di elaborare una personale traduzione completa del menu in lingua inglese e spiegazione della composizione dei piatti; viene assicurata un buon livello di conversazione in lingua inglese con la preparazione di frasi idiomatiche utili e con la sperimentazione diretta, in quanto sono previsti, ad invito, clienti stranieri madrelingua provenienti da un istituto scolastico collaboratore;
- relazioni con la propria comunità: stimolare gli studenti affinché individuino possibili opportunità di coinvolgimento e supporto alla loro Impresa da parte d’istituzioni pubbliche e private presenti localmente (la mappa degli stakeholder cioè gruppi d’interesse funzionali all’azienda, sponsor, fornitori, associazioni, enti);
- raccordo tra scuola e mondo del lavoro: fare emergere vocazioni, accrescere competenze, costruire le premesse culturali e professionali perché tra i giovani si sviluppi il senso dell’autonomia personale e dell’alternativa lavorativa;
- riflessione sulla Responsabilità Sociale d’Impresa: favorire l’acquisizione dei valori di etica, sostenibilità ambientale e sociale.

Gli "studenti-imprenditori" ricoprono i diversi ruoli decisionali presenti all'interno di un'azienda moderna, affiancano i docenti incaricati con il medesimo ruolo partecipando a tutti gli incontri previsti dal piano d'azione, condividono le linee programmatiche approvate e ne comprendono le principali responsabilità e azioni, verificando così i propri interessi e attitudini al lavoro. Come un vero e proprio team, le classi coinvolte nella medesima attività di produzione collaborano per il successo dell'Impresa. Ogni studente, nel proprio team aziendale, esprime potenzialità e idee per un obiettivo comune. Si stabiliscono insieme ruoli direttivi e operativi, ciascuno con precisi compiti.

Organizzazione della formazione e modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento

Sintesi delle attività: la durata ottimale del programma è di dodici mesi, redistribuiti e proposti sulle diverse annualità inserite a progetto mantenuti nel periodo da settembre a maggio. La classe dedica nei periodi culmine (da metà ottobre sino all'apertura di metà gennaio del ristorante e della pasticceria didattica) almeno due ore consecutive a settimana al progetto, suddivise in incontri in "learning by doing" con gli insegnanti coinvolti nel singolo progetto e riflessioni con il Referente Aziendale Interno (figura di riferimento in seno al corso), occasioni di approfondimento e visite didattiche. Le attività possono essere sviluppate, sia durante le ore del mattino sia nel pomeriggio, per un monte ore variabile, in quanto molte ore sono integrate nella normale programmazione didattica delle singole materie e completano le ore ufficiali dedicate al progetto.

Le principali attività che disegnano il programma didattico sono:

Step 1

Come nasce l'idea (gruppo direttivo interno.) Vagliare la fattibilità di alcune idee imprenditoriali. Incaricare rappresentante interno per avviare procedure burocratiche per acquisire autorizzazioni necessarie per l'apertura. Esplorare ruoli e responsabilità delle principali funzioni manageriali di un'azienda moderna. Riflettere sui valori dell'Impresa definendo mission e obiettivi.

Step 2

Analisi del contesto (gruppo direttivo con affiancamento corsisti pari ruolo). Identificare l'idea imprenditoriale e le criticità da affrontare (prodotto/servizio.) Impostare il Business Plan e il Piano di produzione. Rivedere l'organigramma aziendale per individuare le risorse umane necessarie.

Step 3

Avvio prima fase sviluppo e realizzazione del prototipo prodotto (tutti i ruoli operativi del settore). Avvio dinamiche di gruppo (elezione responsabili allievi) e prime logiche di sviluppo del prodotto. Realizzare il prototipo del prodotto che si vuole sviluppare. Testare il prodotto / servizio. Selezionare e avviare i contatti con i fornitori migliori e concordare l'acquisto delle materie prime.

Step 4

Start-up d'impresa (tutti i ruoli operativi del settore). Avviare la fase sperimentale di produzione a regime. Rivedere le strategie alla luce delle prime sperimentazioni. Terminare la redazione del Business Plan. Avviare le attività di comunicazione e promozione.

Step 5

Gli stakeholder (gruppo direttivo con affiancamento corsisti pari ruolo). Presentare l'idea al mercato (contattare enti o aziende quali possibili partner). Definire i servizi "a valore aggiunto" per gli acquirenti (qualità, post vendita...). Approfondire il concetto di Responsabilità Ambientale d'Impresa.

Step 6

Impresa e studenti (tutti i ruoli operativi del settore). Continuare la fase di produzione e vendita. Individuare migliorie al prodotto e ai processi organizzativi.

Riflettere sulla propria crescita individuale e nel gruppo (Compilare Portfolio.)

Le attività sono differenziate per i diversi indirizzi, gli allievi di classe quarta svolgono il lavoro in modo più approfondito creando l'impianto delle attività, mentre i ragazzi di terza proseguono l'attività già avviata.

Modello di valutazione e autovalutazione

Tra gli studenti che hanno preso parte fino ad oggi a "Scuola Impresa" emerge chiaramente come l'esperienza abbia potenziato alcune capacità trasversali comunemente attribuite alle personalità più dinamiche. Oltre l'80% degli intervistati ritengono di aver appreso la capacità di lavorare in gruppo, di aver capito il funzionamento di un'azienda e di aver imparato a portare a termine un lavoro. E oltre tre studenti su quattro dichiarano di aver migliorato la capacità di comunicare e di valorizzare le proprie competenze.

In sintesi partecipare a un'impresa di studenti: infonde entusiasmo e ottimismo nei giovani che vi prendono parte; offre un'occasione di apprendimento di conoscenze e competenze che difficilmente rientrano nei tradizionali percorsi scolastici previsti dai programmi istituzionali; in conseguenza di ciò, sembra porsi come dispositivo in grado di motivare i ragazzi, accrescendone il protagonismo riguardo al processo formativo. Tutto ciò, senza dimenticare che l'esperienza con un'impresa di studenti diverte i ragazzi coinvolti e lascia loro la sensazione di averli arricchiti proprio di quelle conoscenze e competenze per lo più trasversali e legate al mondo del lavoro e delle aziende su cui la scuola sembra meno solida, ma che, al contempo, aiutano i giovani a diventare imprenditori di se stessi.

Le principali figure formative di riferimento

Nell'attività è coinvolto tutto lo staff dei formatori; alcuni di loro assumono ruoli organizzativi di management, in particolare il docente di laboratorio assume il ruolo di Manager di Produzione e Risorse Umane e un altro docente il ruolo principale di Referente aziendale interno ad ogni singolo corso. Gli insegnanti riescono ad assumere questi ruoli in quanto svolgono tutti quanti oltre all'attività formativa anche una propria attività lavorativa nei contesti di riferimento, con possibilità quindi di spendere le relative competenze in questa esperienza di formazione offerta agli studenti. Un forte spirito di collaborazione e di scambio di pratiche e dispositivi facilita inoltre il raggiungimento del successo in questo tipo di proposta.

Livello di innovazione

Il percorso didattico di "Scuola Impresa" si caratterizza per la presenza parallela di diversi setting (contesti produttivi) e modalità formative che si integrano tra loro. Benché "Scuola Impresa" enfatizzi alcuni specifici contenuti di cultura d'impresa, imprenditorialità, economia, il programma permette di approfondire anche tematiche trasversali collegate a studi sociali, matematica, comunicazione scritta e orale sia in lingua italiana, sia nelle lingue straniere.

Il supporto di docenti di altre materie, garantisce un percorso di apprendimento multidisciplinare, utile per arricchire il curriculum scolastico previsto per le classi. Gli studenti sono incoraggiati a utilizzare le proprie capacità di pensiero creativo, problem solving, team working, comunicazione, promosse da ogni disciplina.

Punti di forza e criticità

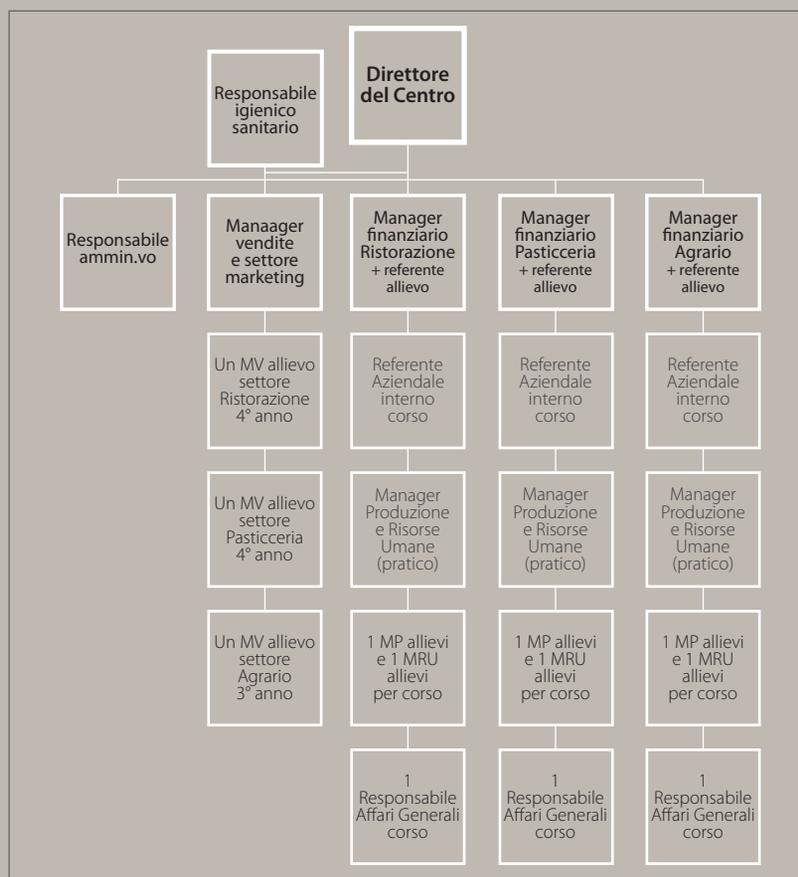
Il principale punto di forza è la collaborazione presente nell'équipe degli insegnanti e la capacità di mettere a disposizione esperienze e competenze professionali che contaminano continuamente mondo della formazione e mondo del lavoro.

Il punto di criticità è legato alla risorsa "tempo" che, almeno in questa fase di avvio dell'esperienza, richiede un impegno consistente sia ai docenti che all'istituzione.

9. MODELLO ORGANIZZATIVO

L'organigramma interno è molto sviluppato e preciso, e ogni responsabile di settore docente è affiancato da un responsabile di settore studente che lo aiuta nello svolgimento del ruolo e nel coordinamento della classe su questa funzione. Sono presenti anche referenti aziendali sulla didattica per valutare se ci sono difficoltà a capire dove si inceppa il flusso mansionario e su come si integrano le materie e i programmi.

Organigramma con i ruoli degli studenti:

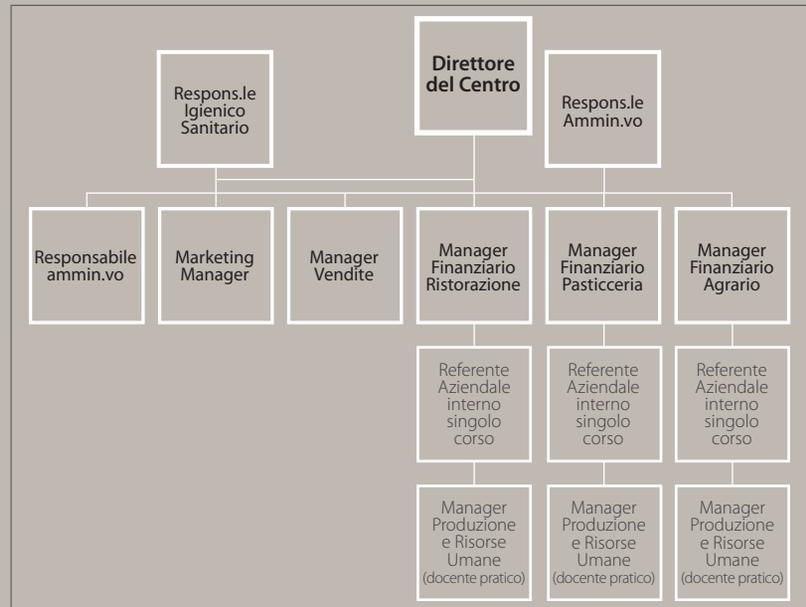


Gli "studenti-imprenditori" ricoprono i diversi ruoli decisionali di un'azienda moderna, sono eletti dal gruppo, affiancano i docenti incaricati con il medesimo ruolo partecipando a tutti gli incontri previsti dal piano d'azione, condividono le linee programmatiche approvate e ne comprendono le principali responsabilità e azioni, verificando così i propri interessi e attitudini al lavoro.



Come un vero e proprio team, le classi coinvolte nella medesima attività di produzione collaborano per il successo dell'Impresa. Ogni studente, nel proprio team aziendale, esprime potenzialità e idee per un obiettivo comune.

Organigramma con i ruoli dei docenti:



Il Referente Aziendale Interno è la figura chiave all'interno del singolo corso ed è assunto da uno dei docenti. Il referente aziendale crea con la classe un team affiatato e capace non solo di organizzare, gestire e condurre il percorso formativo, ma soprattutto di ascoltare e favorire la costruzione di significati e valori. Questo ruolo di leadership richiede sensibilità nei confronti degli studenti e delle dinamiche relazionali e capacità di comprendere l'evoluzione dell'apprendimento dei singoli, così come del gruppo nel suo complesso. Il referente aziendale, con l'aiuto del coordinatore-tutor e di tutti i docenti del corso coinvolti deve saper accompagnare il gruppo di studenti fino a renderlo in grado di lavorare autonomamente. Insieme collaborano al successo dell'esperienza. Il ruolo del

Referente Aziendale Interno prevede le seguenti responsabilità:

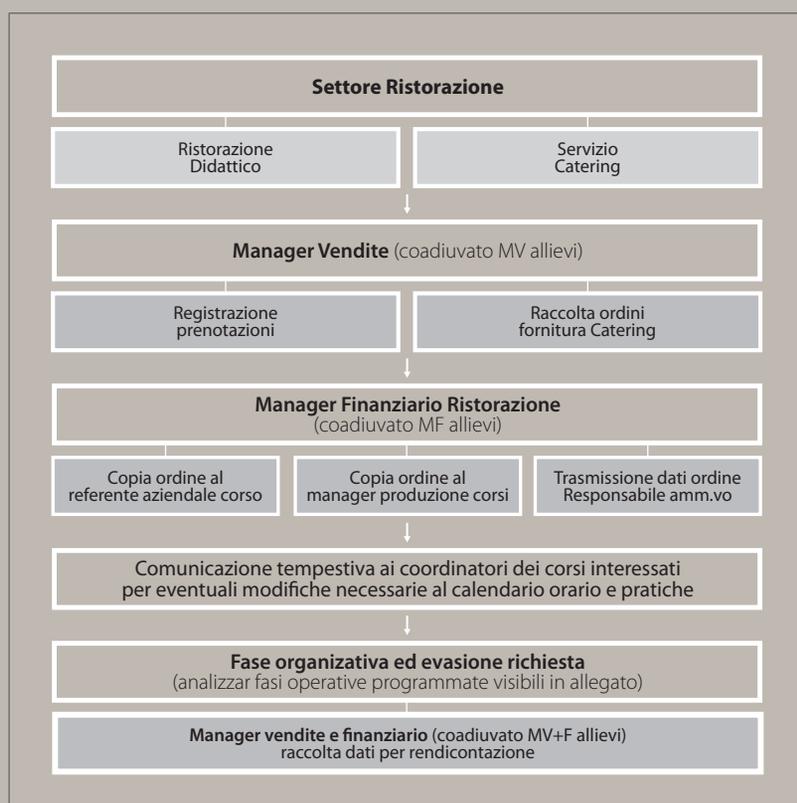
- progettare e allineare: coordina i ragazzi nella fase di definizione della struttura organizzativa della propria impresa e li supporta nella definizione dei valori, obiettivi e ruoli;
- stimolare l'equilibrio personale: conosce le caratteristiche personali dei ragazzi e trova una mediazione tra gli obiettivi generali del programma e quelli del singolo studente; in questo modo si fa promotore di una visione dell'impresa con "intelligenza emotiva", in altre parole, un'impresa i cui membri sono autocoscienti e trattano gli altri con rispetto e comprensione;
- Infondere energia: crede nel valore del programma e, nonostante le possibili difficoltà incontrate durante il percorso, infonde energia e motivazione per conseguire gli obiettivi;
- dare incentivi: mantiene alta la partecipazione e stimola i ragazzi con momenti di valutazione intermedia e anche attraverso incentivi, come ad esempio partecipazione a concorsi, premi in materiale scolastico (divise, libri ecc..), crediti formativi per l'esame;
- creare team coesi: orienta verso il lavoro di squadra, instillando un'atmosfera cooperativa e promuovendo la collaborazione e incoraggiando la negoziazione costruttiva.

Dal punto di vista operativo, il docente referente aziendale è chi:

- si coordina con il Manager Finanziario del proprio settore d'appartenenza e con i coordinatori di corso per definire il calendario, le tempistiche;
- riceve gli ordini di lavoro e ne cura il processo lavorativo collaborando con Manager della Produzione (docente pratico);
- segue la fase di start-up dell'Impresa e con l'aiuto del docente pratico individua i ruoli degli studenti;
- facilita l'attività facendosi garante del progetto con il Dirigente, gli altri docenti e i genitori;
- rende visibile e realizzabile il progetto all'interno dell'Istituto;
- aiuta i colleghi a utilizzare l'esperienza nei loro programmi d'insegnamento;
- rappresenta il punto di contatto e di riferimento tra tutti i ruoli presenti;
- adotta uno stile comunicativo semplice e coinvolgente con i ragazzi;
- supporta i ragazzi soprattutto proponendosi come aiuto in occasione di situazioni particolari (emergenze organizzative, scelte e decisioni strategiche, preparazione materiale di comunicazione esterna per fiere e competizioni, ecc.).

Il Referente aziendale, che non è necessariamente esperto in materia di gestione aziendale, ricopre quindi un ruolo di fondamentale importanza per la buona riuscita del percorso formativo poiché garantisce l'efficace collegamento tra la normale didattica e l'esperienza aziendale.

Di seguito una proposta schematica delle procedure di lavoro da attivare all'interno di ogni impresa didattica, partendo dall'esempio di quella del ristorante didattico e del catering:



Tutte le attività (ristoranti, pasticceria, catering, vivaio) sono considerate rami d'impresa del CFP e sono gestite con contabilità separata. Le attività si sostengono con la vendita di servizi e prodotti – i piccoli utili che si realizzano vengono reinvestiti per le infrastrutture necessarie. Ad esempio nel bilancio economico 2014/2015 i ricavi del solo ristorante didattico sono stati di € 5.272. Il bilancio 2015/2016 di Scuola Impresa è stato approvato a dicembre 2016.

In qualche occasione si è beneficiato anche di finanziamenti esterni temporanei (ad esempio con Cariplo all'interno di un progetto Scuola 21). L'istituto si finanzia anche con corsi serali/pomeridiani che vengono proposti a privati nei settori di riferimento.

Il principale punto di criticità organizzativa è legato alla relazione con gli organi di controllo e alle richieste normative e legislative spesso molto complesse e che non contemplano ancora la figura dell'impresa formativa/didattica. Di conseguenza vengono fatte richieste molto onerose, come se si intendesse aprire una vera impresa per produrre utili, quando invece la finalità è soltanto formativa.

10. PARTNERSHIP

- Federazione Italiana di Pasticceria Gelateria e Cioccolateria
- Associazione Priamo: clinica oncologica per alimentazione per la prevenzione oncologica; menù a basso indice glicemico con medico diabetologo.
- Associazione Diabete Brescia
- Museo di Scienze Naturali
- Associazione Apicoltori della Provincia di Brescia
- AIPOL - Associazione Potatori Olive Lombarda
- Associazione "Un pane per tutti" – Associazione per la redistribuzione delle eccedenze alimentari
- Assessorato al verde pubblico
- Scuole e imprese straniere (inglesi, finlandesi, estoni e francesi) con cui si è stabilito un partenariato grazie al progetto Erasmus

11. RIFERIMENTI O ALLEGATI



www.brescia.cfpcanossa.it/cms/video/



<https://goo.gl/hJGA5q>



Approfondimento condotto con un'intervista con Antonella Mabellini

4.6.

LA PIAZZA DEI MESTIERI
FONDAZIONE
LA PIAZZA DEI MESTIERI
TORINO, CATANIA



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>La Fondazione Piazza dei Mestieri nasce con finalità educative e di stimolo allo sviluppo dell'imprenditoria locale; il tentativo del centro è quello di sviluppare il potenziale, spesso nascosto, dei giovani durante la delicata fase che li porta dall'adolescenza alla vita adulta.</p> <p>Il modello ospita al suo interno corsi di formazione professionale con l'intento di formare e appassionare i giovani ai mestieri attraverso l'incontro con i professionisti (veri e propri "maestri") e con i compagni per misurare le loro capacità pratiche e sociali. La formazione si caratterizza per un'attenzione prioritaria allo sviluppo di percorsi che sappiano riproporre ai giovani il ruolo dei mestieri e trasmettere il valore educativo del lavoro. Questa iniziativa fortemente innovativa ha il suo perno, infatti, nell'alleanza tra la dimensione formativa e quella produttiva dell'intervento e dell'educazione dei giovani. È consolidata infatti la convinzione che non sia possibile per il sistema di formazione prescindere dal mondo del lavoro e delle imprese: per questo motivo sono state pensate fin dalla fase di progettazione del modello vere e proprie unità produttive aperte al pubblico che, all'interno della struttura, accogliessero gli allievi in un'esperienza diretta di situazione lavorativa reale (ristorante, pub, birrificio, tipografia, laboratorio di cioccolato). All'interno del processo educativo gli allievi sono accompagnati nelle diverse unità produttive giorno dopo giorno ad interagire e confrontarsi con i soggetti reali del mondo del lavoro, imparando a conoscere l'organizzazione aziendale nella completezza del suo processo.</p> <p>Per raggiungere questo obiettivo si è voluto creare un luogo familiare in cui i giovani fossero aiutati a recuperare il valore della propria persona, ad affermare sé stessi e le proprie competenze, a recuperare valori e motivazione alla crescita personale e professionale. La Piazza dei Mestieri è oggi un punto di aggregazione dei giovani in cui è possibile sperimentare un approccio positivo alla realtà, dall'apprendimento al lavoro, dal modo di usare il proprio tempo libero alla valorizzazione dei propri talenti anche attraverso l'introduzione all'arte, alla musica e al gusto. La creazione della Piazza dei Mestieri, la sua implementazione e il suo funzionamento vedono i giovani come protagonisti, affinché possano constatare con i loro occhi l'esito del lavoro delle proprie mani, affiancati da adulti che, anziché sostituirsi alla loro responsabilità, sollecitino la loro libertà e il loro impegno.</p> <p>La Piazza dei Mestieri è attualmente una realtà di dimensioni significative che realizza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Accoglienza, sportelli informativi ed orientativi ■ Supporto scolastico ■ Formazione e percorsi di alternanza ■ Attività ludico creative ■ Spazi e momenti aggregativi ■ Attività musicali, teatrali, cinematografiche ■ Supporto all'inserimento lavorativo ■ Produzione, promozione e vendita di prodotti e servizi <p>Tra le principali attività della Piazza troviamo:</p> <p>I laboratori</p> <p>A partire dall'analisi dei fabbisogni professionali sono stati individuati i laboratori volti da un lato al recupero delle antiche professioni piemontesi legate alla ristorazione (cucina, panificazione, pasticceria, gelateria e sala bar) e dall'altro quelli connessi ai mestieri tradizionali, quali tipografo, mastro cioccolatiere, panettiere, mastro birraio, parrucchiere.</p>

Lo Shop

Dedicato alla vendita di prodotti realizzati nei laboratori di produzione quali il cioccolato, la birra, il pane e la focaccia. E' un luogo e un modo per cui le conoscenze dei professionisti del settore, importantissime e rappresentative del patrimonio enogastronomico di una zona, non vadano perse, ma vengano recuperate e rese attuali, così da evitare uno sperpero di conoscenze e riavvicinare i giovani a queste attività.

Il Ristorante

Al suo interno gli allievi di ristorazione e di sala-bar mettono in pratica gli insegnamenti ricevuti, a fianco di grandi maestri e professionisti, utilizzando solo prodotti di altissima qualità, con l'obiettivo di offrire ai clienti un servizio paragonabile a quello dei migliori ristoranti stellati della città. I servizi ristorativi si sviluppano sia in pranzi che in cene, ma anche in servizi a buffet e catering, offrendo una vasta gamma di possibilità all'utente che riesce a trovare una risposta ad esigenze private ma anche aziendali. Si sviluppano così molteplici opportunità di lavoro, grazie alle collaborazioni con Aziende che svolgono nelle aree della Piazza eventi, manifestazioni e convegni, ma anche festeggiamenti legate a ricorrenze e anniversari privati, permettendo alla Cooperativa di riuscire a svolgere la sua principale funzione, quella di coinvolgere i ragazzi nell'attività produttiva. Il Ristorante La Piazza è entrato da tempo e con giudizi lusinghieri in diverse Guide e recensioni.

La tipografia

Il Service Grafico della Cooperativa, sfruttando le moderne tecnologie di stampa digitale, fornisce un servizio completo ad ogni tipo di clientela, a partire dalla progettazione grafica, fino alla stampa. È un piccolo centro stampa con un grosso potenziale, in grado di creare e realizzare ogni progetto editoriale, dal biglietto da visita del singolo privato, al pieghevole o alla brochure per una manifestazione, allo sviluppo di tutta la comunicazione aziendale. Ed è proprio grazie a questa versatilità che il Cliente trova una convenienza, un reale vantaggio competitivo capace di fidelizzarlo, creando un rapporto di continuità e di credibilità, che spesso si sviluppa in collaborazioni più ampie legate all'intera attività della Piazza (stage formativi ed inserimenti lavorativi dei ragazzi).

Il Pub/birrificio

Il locale serale usufruisce di un'ampia corte che gli permette di accogliere la clientela in un ambiente straordinario, protetto e confortevole. La passione per la buona birra ha permesso di diffondere il gusto per l'antica arte brassicola, facendo conoscere ed apprezzare la tradizione e l'artigianalità del prodotto. All'interno del pub infatti c'è il birrificio che si rivolge principalmente a due canali commerciali: i Clienti interni (il Pub serale ed il Ristorante) e i Clienti esterni. Le birre vengono prodotte direttamente presso la Piazza e negli anni hanno ottenuto riconoscimenti molto importanti a livello nazionale.

Le attività ricreative e di intrattenimento

Sono uno dei fattori che maggiormente favoriscono il dialogo tra la Piazza dei Mestieri e il territorio circostante, gli agenti di sviluppo locali, le associazioni e i servizi pubblici, così da facilitare l'integrazione del centro aggregativo all'interno della circoscrizione.

<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>Il progetto viene attuato a Torino e a Catania, utilizzando degli stabili (es: quello di Torino è di circa 7000 mq) che si collocano all'interno del contesto metropolitano in un luogo facilmente accessibile dai giovani.</p> <p>Le attività si snodano attorno a questo fulcro che diventa luogo d'incontro di persone, esperienze e attività. Gli spazi sono definiti, progettati e realizzati in base alle attività che in essi si svolgono o si svolgeranno, restando coordinati fra di loro poiché la valenza educativa del luogo risiede nella possibilità di far convivere attività diverse, con lo scopo comune di rappresentare una possibilità per ogni singolo giovane.</p> <p>La sede di Torino è situata nella quarta circoscrizione, nel quartiere di San Donato che collega la periferia al centro. In prossimità della Piazza dei Mestieri c'è un Istituto Comprensivo con cui la Fondazione collabora spesso, soprattutto con la secondaria di primo grado, attraverso la sottoscrizione di specifici accordi di partenariato e la partecipazione a bandi ministeriali (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e Ministero dell'Interno) sui quali concorrono assieme. Nello stesso quartiere della Piazza c'è una cartiera realizzata e gestita dal Comune di Torino dove vengono svolti laboratori aperti al territorio sorta, come la Piazza, anche per riqualificare la zona di San Donato.</p> <p>La Piazza di Catania è in una zona che coinvolge 3 quartieri: San Leone Rapisardi, Librino San Giorgio e San Cristoforo. Questi quartieri hanno un alto tasso di giovani a rischio di abbandono, dispersione scolastica e disagio sociale, ai quali la Piazza cerca di rispondere offrendo sostegno e supporto attraverso iniziative educative, formative e di accompagnamento nel mondo del lavoro. La Piazza è un punto di riferimento per il territorio e negli anni si sono consolidate le collaborazioni in particolare con istituti scolastici ad esempio nel quartiere di San Leone Rapisardi è situato un IC con il quale la Piazza, analogamente alla sede di Torino, collabora spesso.</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>Il carattere multidimensionale del modello della Piazza dei Mestieri ha indotto i fondatori a dar vita ad un'articolazione societaria complessa, articolata in tre forme giuridiche distinte ma fortemente integrate:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ "Fondazione Piazza dei Mestieri", custode e promotore della mission e delle finalità ispiratrici nonché proprietaria delle strutture e del patrimonio utilizzato per la realizzazione delle attività. Tra i soci promotori della Fondazione ci sono soggetti privati; ■ "Immaginazione Lavoro" CFP della fondazione, accreditato dalla regione Piemonte, che gestisce i percorsi formativi; ■ "Associazione Piazza dei Mestieri", soggetto senza scopo di lucro con finalità di promozione sociale, in particolare nei confronti di ragazzi e giovani. Opera per creare luoghi e momenti di aggregazione giovanile, ponendo attenzione particolare alle politiche di inclusione sociale, alla prevenzione delle diverse forme di disagio giovanile, ai fenomeni di dispersione scolastica e alla promozione della cultura; ■ "Cooperativa La Piazza", soggetto che ha dato vita a delle vere e proprie business unit che vendono i prodotti e i servizi sul mercato e che permettono lo sviluppo delle competenze operative connesse ai percorsi di formazione.
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>La Piazza dei Mestieri ha iniziato la sua attività nel 2004 a seguito dell'acquisto e della ristrutturazione dell'edificio Ex Conceria Fiorio nel quartiere di San Donato.</p>

<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>I prodotti e servizi realizzati dalla "Cooperativa La Piazza" sono legati alla tradizione locale di qualità e sono offerti a clienti privati e istituzioni pubbliche. La produzione ed erogazione è assicurata da quattro Business Unit della "Cooperativa La Piazza":</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tipografia: gestisce, per i propri committenti, il processo completo della comunicazione visiva, dall'ideazione creativa fino al prodotto finito, offrendo al cliente un supporto nella definizione delle strategie e nella selezione dei canali e dei supporti che meglio possono soddisfare gli obiettivi della comunicazione. Alcuni clienti sono: Oreal, Iren, Costa d'Oro; ■ Laboratorio del Cioccolato nel cuore della città simbolo della produzione del cioccolato, il laboratorio si dedica alla produzione e commercializzazione di un'ampia gamma di prodotti di pasticceria di qualità. Da quest'anno produce anche pane, grissini e pizza; ■ Ristorante: produce ed eroga pasti secondo un menù prestabilito di piatti tipici con ingredienti freschi, genuini ed artigianali. Il locale è aperto al pubblico in orario diurno e serale, tutta la settimana; ■ Birrificio: produce e imbottiglia birra, venduta direttamente in "piazza" o commercializzata presso altri negozi.
<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>La Piazza dei Mestieri si rivolge prevalentemente ai giovani tra i 14 e i 20 anni che sono a rischio di esclusione sociale, che tendono ad abbandonare la scuola, che vivono una marginalità rispetto al tessuto sociale. I differenti "laboratori" che realizzano i prodotti e servizi si appoggiano sia all'offerta formativa di "Immaginazione e Lavoro", sia ai progetti contro la dispersione scolastica proposti dalla "Fondazione La Piazza". Immaginazione e Lavoro copre differenti filiere formative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Corsi in Obbligo d'Istruzione ■ I corsi Mercato del Lavoro (FSE) ■ Corsi Formazione Continua Individuale ■ Corsi a finanziamento privato (normalmente organizzati con associazioni ed altre istituzioni partners) <p>Relativamente alla mission educativa, ogni anno oltre 550 giovani sono "passati in Piazza" e hanno raggiunto risultati eccellenti, oltre il 90% ha perseguito con successo il proprio percorso educativo e la grande maggioranza ha trovato un'occupazione coerente con il mestiere a cui ha dedicato i suoi studi. I ragazzi coinvolti nelle attività dei vari servizi della Piazza sono sull'ordine delle centinaia all'anno.</p>
<p>7. OFFERTA FORMATIVA</p>	<p>I processi formativi sono gestiti da Immaginazione Lavoro. Le articolazioni operative che fanno capo alla Cooperativa, intervengono in fase di erogazione della formazione attraverso i Maestri e i loro assistenti che fungono da "tutor aziendali"; questi ultimi collaborano anche nel processo di valutazione degli allievi in formazione.</p> <p>Immaginazione Lavoro eroga, nella sede di Piazza dei Mestieri, percorsi di formazione rivolti ai giovani in obbligo di istruzione nei settori di: cucina, sala bar, acconciatura, grafica, panificazione e pasticceria.</p> <p>All'interno dei laboratori sono ospitati anche allievi di percorsi rivolti a maggiorenni occupati e/o disoccupati, oltre che provenienti da progetti realizzati con soggetti privati come, ad esempio, Adecco che vi ha svolto un corso per rifugiati da poco in Italia; o Fiat che ha fatto corsi di team building per i propri dipendenti.</p> <p>Durante i percorsi formativi gli allievi vengono distaccati presso i laboratori della Cooperativa (ristorante, pub, birrificio, tipografia, laboratorio di cioccolato) e partecipano alle attività produttive: si garantisce così che i giovani, oltre alle competenze di base, acquisiscano esperienze spendibili nel mercato del lavoro.</p>

L'offerta formativa, in linea con quanto esplicitato nella mission del modello Piazza dei Mestieri è rappresentata in sintesi dall'impegno di una educazione al lavoro attraverso la costruzione di vere e proprie business unit che, guidate da grandi "maestri", introducono i giovani al mondo del lavoro, coinvolgendoli in attività di produzione e vendita sul mercato, sperimentando una forma tipica dei migliori sistemi duali e delle esperienze di scuola-bottega.

8. MODELLO DIDATTICO

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi e fabbisogni formativi a cui risponde

Mission della Piazza dei Mestieri è "creare le condizioni per offrire ai giovani adolescenti, soprattutto per coloro che vivono particolari forme di disagio, una proposta educativa capace di valorizzare la loro passione per la realtà, attraverso un processo che permetta loro di acquisire conoscenze e competenze utili per inserirsi con successo nel mondo del lavoro o per continuare il loro percorso di studi. Un processo che si realizza attraverso una proposta che coinvolge la pluralità degli interessi dell'adolescente e che parte dalla valorizzazione del saper fare".

Nello sviluppo della Piazza dei Mestieri è stato fondamentale ripartire dall'educazione per costruire un luogo amico in cui non c'è frammentazione tra l'apprendimento, la cultura, il tempo libero e il lavoro, un insieme coerente e integrato di spazi per l'accoglienza, la formazione e l'accompagnamento. Un luogo che è anche diventato un punto di incontro per l'arte, la musica e il gusto.

Gli elementi chiave del modello fanno riferimento a diversi ambiti:

Accoglienza e Orientamento

La modalità più semplice e convincente per decidere di frequentare un luogo ed eventualmente intraprendere un percorso educativo è legato al sentirsi accolti. Il processo educativo ha come scopo lo sviluppo della persona nella sua complessità cognitiva e affettiva, e si svolge in una pluralità di momenti e con una pluralità di soggetti, da quelli lavorativi a quelli sociali e ludici, da quelli familiari a quelli scolastico/formativi.

La formazione e i mestieri

La scelta di partire dai mestieri è un punto essenziale del modello della Piazza perché riprende la concezione lavorativa legata al fare, all'uso delle mani, alla concretezza, alla capacità di trasformare le cose. Partire dai mestieri vuol anche dire prendere atto che le persone apprendono secondo stili cognitivi differenti. Vuol dire superare la tradizionale separazione tra scuola e lavoro e valorizzare il patrimonio storico e al contempo rispondere ad esigenze emergenti del tessuto produttivo. I laboratori presenti all'interno della Piazza dei Mestieri rivestono particolare importanza in quanto tendono a recuperare figure artigianali presenti sul territorio. Insieme al recupero dei mestieri, la formazione rappresenta il cuore dell'esperienza della Piazza dei Mestieri.

A livello organizzativo essa ruota attorno alla suddivisione in moduli dedicati all'apprendimento delle diverse competenze (base, comuni, tecnico-professionali e relative all'ambito dell'orientamento e della personalizzazione) con una particolare attenzione a mettere in luce i compiti sociali, le soft skill e i processi che sono incorporati nelle varie occupazioni.

Gli allievi svolgono circa un terzo delle ore curricolari presso i laboratori: 1050 ore durante il primo e il secondo anno e 1250 al terzo anno, comprensive delle 200 ore di stage.

Ogni settore di Immaginazione Lavoro decide come organizzare la formazione laboratoriale, basandosi anche sulle caratteristiche specifiche delle classi. Solitamente almeno 10 ore alla settimana vengano realizzate in laboratorio, il resto viene svolto all'interno dei vari assi culturali o professionali del proprio percorso formativo. Durante l'anno le varie aree organizzano dei servizi simulati, ad esempio il coffee break gestito dai ragazzi di sala bar, piuttosto che dei servizi di acconciatura per le studentesse di acconciatura. Per queste attività non vengono chiesti compensi.

Modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento

Impostazione didattica-educativa

L'approccio si caratterizza per una forte personalizzazione dei percorsi e degli interventi didattici che si traducono in una propensione a prediligere modalità di didattica attiva e laboratoriale ed esperienze di alternanza in situazioni lavorative reali e non simulate fin dall'inizio del percorso. La programmazione didattica alla Piazza dei Mestieri segue l'ottica della personalizzazione: partendo da metodologie didattiche consolidate a livello nazionale e internazionale si sono sperimentate modalità innovative che mettono al centro l'allievo e la sua capacità di apprendimento.

In riferimento alle metodologie utilizzate sia nei laboratori sia nelle aule frontali si prediligono le seguenti pratiche:

- cooperative learning
- metodologia del compito
- role play
- peer education
- alternanza
- testimonianze aziendali

Di rilievo in tal senso si citano le metodologie utilizzate in maniera prioritaria per l'educazione dei nostri allievi:

Metodologia del compito

Si basa su una dinamica triangolare (o partecipativa) nella quale al formatore e all'allievo si aggiunge l'elemento del compito, ovvero una situazione concreta ed impegnativa che lo studente si trova ad affrontare. L'allievo è chiamato ad assumersi la responsabilità della buona riuscita del compito assegnato e, di conseguenza, si muove alla ricerca di soluzioni e delle trasformazioni necessarie per portare positivamente a termine il proprio lavoro.

Recupero dell'apprendimento

Il sostegno all'apprendimento ha lo scopo di prevenire eventuali insufficienze, di recuperare debiti formativi, di risolvere difficoltà in prossimità di prove individuali scritte, orali, grafiche e pratiche in funzione degli esami di qualifica/stato. L'apprendimento individualizzato è dunque un momento di aiuto, che ha l'intento di dare agli allievi risposte in tempi rapidi e comunque il più vicino possibile al formarsi di dubbi o conoscenze/competenze errate o confuse o a richieste di approfondimenti.

Alternanza scuola-lavoro

Attraverso l'esperienza concreta, incentivata dalla presenza di unità produttive al servizio dei saperi dei ragazzi, si consente alle conoscenze generali di divenire conoscenze operative. Viene così superata l'impostazione tradizionale che vede l'insegnamento precedere e governare l'apprendimento a favore di un apprendimento operativo per attivare successivamente un processo di ricomposizione e valutazione di ciò che si fa permettendo alle competenze di fissarsi in modo stabile. Si determina, quindi, un rapporto/interazione tra le conoscenze apprese nella pratica e quelle apprese nei corsi scolastici.



Peer Education

L'educazione tra pari mira a riconoscere e a promuovere un ruolo attivo degli adolescenti, rendendoli protagonisti della propria formazione. Tale metodologia affianca al rapporto tra insegnante/allievo quello tra coetanei e compagni di corso, in modo che il rapporto educativo diventi un'esperienza condivisa. Gli studenti possono concretamente supportarsi nel proprio lavoro, intervenendo per scambiarsi informazioni e, soprattutto, sostenendosi a livello motivazionale e nell'acquisizione di consapevolezza del proprio percorso.

Le principali figure formative di riferimento

Il processo educativo nel suo complesso è coordinato e monitorato da un'equipe articolata di professionisti che operano come comunità educativa, ovvero una pluralità di soggetti adulti che condividono le medesime modalità formative e che di fronte alla complessità di problematiche e peculiarità dei singoli allievi sanno modulare in maniera appropriata l'attività didattica e formativa. L'equipe formativa si compone di:

- **esperti di orientamento e metodologie didattiche:** sono le figure preposte all'orientamento in entrata dei ragazzi e in uscita, congiuntamente ai servizi al lavoro;
- **responsabili di corso:** hanno la gestione completa del corso: selezionano i docenti, pianificano le attività didattiche, gestiscono i rapporti con le famiglie, ecc. Ogni area ne ha uno;
- **tutor:** figura educativa di riferimento per l'allievo con il quale instaura una relazione di fiducia, facilitando così l'apprendimento degli stessi; nelle attività didattiche affianca i docenti, supporta gli allievi in difficoltà e valuta le dinamiche all'interno del gruppo classe al fine di migliorare l'azione formativa;
- **referenti aziendali:** per sostenere le persone e soprattutto i giovani nella fase della ricerca e dell'inserimento lavorativo è stata promossa l'attività dei servizi al lavoro che si interseca nella dimensione formativa attraverso azioni di affiancamento, ricerca e selezione delle offerte di lavoro. I professionisti del servizio, che operano come promotori dell'inserimento lavorativo, collaborano con i responsabili di corso intervengono nella didattica con attività formative e orientative dedicati alla conoscenza degli allievi e alla definizione dei singoli profili professionali;
- **docenti delle competenze di base:** sono docenti delle materie curriculari con un importante ruolo educativo;
- **maestri di laboratorio:** sono i maestri esperti che svolgono le ore laboratoriali con i ragazzi e sono responsabili dell'apprendimento tecnico-professionale. La maggior parte di loro ha già esperienze nell'ambito lavorativo di riferimento (ex baristi, panettieri, pasticceri, ecc);
- **professionisti:** figure esterne che intervengono, in affiancamento ai maestri di laboratorio, per eventi e attività particolari, es: gara culinaria, esperti del gusto, ecc.

Modello di valutazione e autovalutazione

Tra i compiti dell'equipe vi è quello di presidiare il processo di valutazione che segue l'approccio della didattica per competenze. Questa è svolta tramite unità di apprendimento caratterizzate dall'insieme di occasioni e compiti reali che consentono all'allievo di entrare in rapporto personale con il sapere.

Unitamente alla valutazione, attenzione particolare è dedicata all'autovalutazione, strumento utile per gli allievi al fine di favorire la consapevolezza rispetto ai propri punti di forza e debolezza e incrementare così le occasioni di apprendimento per valorizzare le risorse personali e l'acquisizione di strategie di *problem solving*.

La valutazione dell'attività laboratoriale viene fatta specificatamente nel contesto in cui il ragazzo è inserito: oggetto principale di valutazione è il "saper fare" degli allievi; per tale motivo l'ottica è quella della valutazione per competenze. In particolare le competenze tecnico-professionali vengono valutate attraverso prove pratiche valutate dal docente di laboratorio che, in alcuni casi, tiene conto anche del feed-back dei committenti o dei clienti.

Livello di innovazione

L'elemento innovativo del modello è rappresentato dal forte intreccio tra la dimensione orientativa, formativa e produttiva del processo educativo: l'attenzione è infatti focalizzata sulla personalizzazione dei percorsi e volta a favorire l'orientamento, le vocazioni, gli interessi e gli stili di apprendimento delle ragazze e dei ragazzi, così come allo stesso modo si ritiene importante rinforzare i legami tra scuola e mondo del lavoro per lo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio, anche attraverso approcci innovativi alle metodologie di apprendimento. L'educazione al lavoro, elemento chiave del modello, passa attraverso la possibilità per i giovani di misurarsi con il mondo del mercato del lavoro, confrontandosi con la realtà esterna, attraverso l'apprendimento appassionato dei mestieri.

Punti di forza e criticità

La sfida, insieme al carattere innovativo, che il modello della Piazza dei Mestieri evidenzia, è relativa allo sforzo e all'impegno relativo alla sostenibilità delle azioni nel tempo, mentre in termini di sviluppo l'orientamento è quello di ampliare e consolidare la rete di imprese e di relazioni con istituzioni e territorio. Una importante iniziativa è l'attivazione del progetto "Amici della piazza" che consiste nell'istituzione di un "club" di personaggi ed esperti di alto profilo con i quali si discutono nuove idee progettuali e investimenti.

9. MODELLO ORGANIZZATIVO

La caratterizzazione di impresa formativa è riscontrabile nello stesso statuto della fondazione che nelle finalità recita:

"Nel perseguire il fine dell'inserimento lavorativo dei giovani e lo sviluppo dell'imprenditoria locale, la Fondazione intende realizzare strutture insediative per lo stabilimento di attività economico-produttive e di servizi, nonché sviluppare attività di accompagnamento all'imprenditoria locale".

Conseguentemente la Fondazione ha costituito associazioni e cooperative per poter realizzare eventi, produzione e servizi. L'organizzazione e i processi gestionali della Piazza dei Mestieri sono articolati e si sviluppano su due livelli:

- A livello di Fondazione (il CdA, il presidente e le funzioni amministrative) presidiano il processo di gestione delle strutture e infrastrutture che vengono di volta in volta affidate alle articolazioni operative che producono ed erogano. Sono organi della Fondazione:
 - il Consiglio di Amministrazione
 - il Presidente
 - il Collegio dei Revisori dei Conti
- A livello operativo è la cooperativa "La Piazza dei Mestieri" che presidia tutti i processi operativi e gestionali necessari alla realizzazione dei servizi e prodotti: Progettazione e produzione, promozione e commercializzazione, acquisti, amministrazione e controllo.

Il Governo della Cooperativa di produzione è affidato ad un CdA e al presidente mentre in ciascuna Business Unit vi è un "Maestro", eccellenza del mestiere (Chef nel ristorante, Mastro birraio, ecc.) coadiuvato da uno o più assistenti, che oltre a fare da tutor per i ragazzi in formazione, hanno anche l'obiettivo di garantire la formazione di loro futuri sostituti.

Gestione economico finanziaria

Fatturazione prestazioni

Le fatturazioni dei prodotti/servizi vengono direttamente gestite dalla Cooperativa la Piazza che coordina le Business Unit che li erogano.

Modalità di remunerazione degli studenti coinvolti

Per i beneficiari di azioni formative non è prevista in generale remunerazione per le attività svolte in orario curriculare, mentre i ragazzi maggiorenni coinvolti in orario extracurriculare vengono retribuiti attraverso voucher erogati dalla Cooperativa.

Finanziamento attività

Per un maggior dettaglio vedere lo Statuto sul sito della Fondazione.

10. PARTNERSHIP

La Piazza dei Mestieri, fin dalla sua nascita, si è posta come modello innovativo all'interno del panorama della formazione professionale e del modello scuola-lavoro.

I soggetti e gli attori istituzionali che hanno permesso la nascita di questa esperienza (Regione Piemonte, Comune di Torino e le due Fondazioni Bancarie torinesi Compagnia di San Paolo e CRT), affiancati da altri enti pubblici e privati come la Camera di Commercio di Torino, hanno sostenuto questo modello innovativo di impresa sociale, che con il passare del tempo è diventato riferimento anche per altre amministrazioni italiane e straniere.

In questi anni di attività la Fondazione per rispondere alle esigenze dei giovani e delle loro famiglie ha cercato di costruire una rete sul territorio formalizzata attraverso la stipula di numerosi accordi.

A livello nazionale si citano le collaborazioni con:

- il Ministero dell'Interno, dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e del Welfare;
- Regione Piemonte e Sicilia;
- Comune di Torino e di Catania;
- Ufficio Scolastico Regionale e istituti scolastici primari e secondari di primo e secondo grado di Torino e Catania;
- Procura della Repubblica presso il Tribunale dei Minorenni;
- ISFOL;
- agenzie di formazione professionale;
- associazioni datoriali e di imprenditori;
- servizi socio-assistenziali.

Una collaborazione particolare è quella in essere con il sistema dell'Istruzione Tecnica Superiore (settori ICT e Agroalimentare): la logica è quella di rinforzare i legami tra formazione terziaria e mondo del lavoro, offrendo un luogo ideale dove le aziende possono confrontarsi e arricchirsi, reclutare giovani talenti, far germinare idee e innovazione.

Sono partners decisivi del sistema rete anche le aziende artigiane e le imprese, con le quali si sono sviluppati rapporti privilegiati che partono dall'analisi dei fabbisogni per portare alla progettazione degli interventi formativi, fino al coinvolgimento sia nella fase di stage e tirocinio, sia in quella dell'inserimento lavorativo.

**11.
RIFERIMENTI
O ALLEGATI**



www.piazzadeimestieri.it
Sito web della Piazza dei Mestieri



<http://immaginazioneelavoro.it>
Sito web di Immaginazione e Lavoro



Approfondimento condotto con interviste telefoniche con Monica Pillitu

4.7.

AGENZIA 'PERTINI TRAVEL'
ISS 'S. PERTINI'
DI ALATRI
E CAMERA DI COMMERCIO

FROSINONE



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>Si presenta come agenzia "Pertini Travel", un'impresa turistica formativa "di transizione" (in forma di srl) gestita da diplomati dell'indirizzo tecnico economico.</p> <p>L'esperienza dell'impresa formativa è nata a partire da quella dei percorsi di alternanza scuola-lavoro e dalla collaborazione con le istituzioni e le imprese locali. In particolare il percorso è iniziato con un'impresa simulata nella forma dell'Associazione Cooperativa Scolastica (insieme a Confcooperative e Centro Turistico Studentesco di Frosinone) per poi transitare verso l'impresa di transizione dopo un corso di formazione per studenti ed insegnanti.</p>
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>L'agenzia ha sede in via Madonna della Sanità ad Alatri – Frosinone.</p> <p>L'attività dell'agenzia si svolge in uno spazio ricavato all'interno dell'Istituto attrezzato con collegamenti, PC e SW gestionale. Inoltre è stato messo a disposizione un ufficio presso la Camera di commercio della città.</p> <p>Per rispondere all'elevata percentuale di disoccupazione giovanile presente nel territorio, l'IIS Pertini da alcuni anni ha cercato di differenziare nel tempo e di sviluppare nuove tipologie e strumenti che riguardano non solo gli stage aziendali, ma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'impresa formativa simulata (con la rete CONFAO); ■ le attività di placement scolastico (per cui l'istituto è accreditato come agenzia di intermediazione al lavoro); ■ le misure attive per l'orientamento al lavoro e al proseguimento degli studi ■ e appunto la costituzione dell'agenzia "Pertini Travel" con cui si intende in particolare proporre itinerari per valorizzare beni culturali e artistici del territorio laziale e organizzare eventi per lo sviluppo di tale cultura.
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>IIS "Pertini" e Camera di Commercio di Frosinone.</p> <p>L'IIS "Pertini" offre diversi indirizzi di istituto tecnico settore economico (indirizzo: Amministrazione finanza e marketing e sistemi informativi aziendali) e tecnologico (Chimica, materiali e biotecnologie, Grafica e comunicazione, articolazione: Tecnologie cartarie), nonché di istituto professionale settore industria e artigianato (indirizzo: Manutenzione e assistenza tecnica e Produzioni artigianali e industriali).</p>
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>L'impresa di transizione è nata nel 2016.</p>
<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>Vengono offerti servizi turistici, in particolare viaggi e convegnistica, per valorizzare in modo particolare il territorio della ciociaria e laziale in generale.</p> <p>Vengono comunque proposti itinerari anche per alcune località al di fuori del Lazio.</p> <p>Con clienti istituzionali e aziendali inizialmente veicolati dai partner.</p>



<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>I beneficiari sono giovani diplomandi del settore economico dell'Istituto, collocati in attività di stage, giovani diplomati disoccupati usciti dall'Istituto soci della srl, supportati da professionisti del settore.</p> <p>La finalità è quella di aiutare a passare da un ambiente in cui si sperimenta una didattica laboratoriale e orientativa attraverso la simulazione di un'attività di impresa turistica (in istituto) ad una azienda vera e propria in grado di operare in modo autonomo sul mercato, per dare uno sbocco alla disoccupazione giovanile del territorio.</p> <p>L'esperienza è volta al consolidamento e sviluppo di competenze dei profili professionali del settore turistico.</p>
<p>7. OFFERTA FORMATIVA</p>	<p>Il percorso formativo di riferimento è quello previsto dalle indicazioni nazionali per gli istituti tecnici, settore economico, indirizzo indirizzo: Amministrazione finanza e marketing e sistemi informativi aziendali.</p>

<p>8. MODELLO DIDATTICO</p>	<p>Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi e fabbisogni formativi a cui risponde</p> <p>L'esperienza intende integrare i sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro attraverso una collaborazione produttiva tra i diversi ambiti, con la finalità di creare un luogo dedicato all'apprendimento in cui i ragazzi siano in grado di acquisire concretamente gli strumenti del "mestiere" in modo responsabile e autonomo. Tutto ciò per i giovani rappresenta un'opportunità di crescita e di inserimento futuro nel mercato.</p> <p>Trattandosi di un'"Intrapresa formativa" è orientata al mercato e si basa su commesse reali.</p> <p>Fabbisogni formativi a cui risponde</p> <p>Inserimento nel mondo del lavoro, autostima, responsabilizzazione, autonomia tecnica e personale, lavoro di gruppo, educazione all'imprenditorialità.</p> <p>Modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento</p> <p>Le pratiche di riferimento sono quelle di un'attività lavorativa vera e propria per i diplomati che sono soci dell'impresa e per i diplomandi che vi partecipano vengono utilizzate le pratiche didattiche del learning by doing; situated learning e peer learning tra studenti e diplomati soci. Tutti vengono seguiti da mentori senior che sono docenti dell'istituto o referenti della Camera di commercio.</p> <p>Riferimento all'apprendimento di conoscenze, abilità e competenze</p> <p>Dal PECUP del diplomato dell'indirizzo turistico ai profili professionali reali richiesti dal mercato del lavoro locale.</p> <p>Le principali figure formative di riferimento</p> <p>I mentori senior – docenti dell'istituto o referenti della Camera di commercio.</p>
---	---





Modello di valutazione e autovalutazione

- Certificazione competenze da parte di esperti della Camera di commercio
- Strumenti auto-diagnostici degli stili comportamentali relativi ai profili professionali
- Valutazione dei risultati in termini di clienti e fatturato

Livello di innovazione

Si valuta come medio. Utilizzo di SW gestionali evoluti.

Punti di forza e criticità

Forte spinta motivazionale dei giovani grazie anche al peer learning e ai mentori.

Forte orientamento imprenditoriale.

Ombrello protettivo economico garantito inizialmente dalla Camera di commercio.

9. MODELLO ORGANIZZATIVO

Strategia organizzativa

Da validare in funzione della scelta definitiva tra srl e cooperativa.

Ruoli, processi, monitoraggio e valutazione, sostenibilità

Siamo ancora in una fase di avvio che non ha fatto ancora una vera prova del mercato.

10. PARTNERSHIP

- Camera di Commercio
- Associazione provinciale imprese turistiche

11. RIFERIMENTI O ALLEGATI

L'esperienza è molto recente e sta trovando un consolidamento anche sul piano giuridico, in particolare per quanto riguarda il rapporto tra società srl e impresa cooperativa.



www.pertinitravelalatri.it

Sito web dell'agenzia Pertini Travel



<https://goo.gl/UdMyPc>

Protocollo d'intesa del 2005 tra MIUR e Concooperative per la creazione di Associazioni Cooperative Scolastiche e Cooperative di Transizione Lavoro

4.8.

ACS OHANA'S SWEET
CIVIFORM
CIVIDALE DEL FRIULI



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>Per l'anno scolastico 2016/2017 Civiform, Centro di Formazione Professionale con sedi a Cividale del Friuli e a Trieste, ha deciso di iniziare un percorso di creazione di un'Associazione Cooperativa Scolastica (ACS), supportata da Confcooperative e Irecoop Friuli Venezia Giulia. L'ACS è una simulazione di impresa cooperativa che viene svolta da una classe con l'obiettivo principale di sviluppare negli alunni le competenze chiave europee, in particolare quelle dello spirito d'iniziativa e imprenditorialità e delle competenze sociali e civiche.</p>
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>Nell'esperienza è stata coinvolta la classe del IV anno della qualifica di Addetto alle lavorazioni di panetteria, pasticceria e gelateria della sede di Cividale del Friuli. La scelta di avviare questa esperienza è avvenuta in seguito alla conoscenza di altre esperienze positive di sperimentazione di impresa cooperativa simulata condotte da enti partner del territorio.</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>La storia dell'ente inizia nel 1955 quando l'E.F.A. (Ente Friulano Assistenza) fonda un centro di formazione professionale, conosciuto prima come C.A.P., Centro Addestramento Professionale, poi come C.F.P, Centro Formazione Professionale e, oggi, come Civiform. L'ente è accreditato presso la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.</p> <p>In un primo tempo nascono i corsi di qualificazione professionale per elettricisti e meccanici, inizialmente destinati ad aiutare gli orfani del convitto ad inserirsi nel mondo del lavoro: si afferma così il binomio accoglienza e formazione che nel tempo si è fatto inscindibile. Nei decenni il Centro si è aperto a ragazzi provenienti da altre parti della regione e d'Italia andando a completarsi, a fine anni'90, con l'attività di accoglienza ai minori stranieri non accompagnati, in virtù di convenzioni con i comuni del territorio.</p> <p>Nel corso degli anni l'offerta formativa è andata arricchendosi e si è aperta anche ai settori edile, legno, alimentare, grafico, turistico alberghiero e, infine, benessere.</p> <p>Accanto ai corsi di formazione per ragazzi sono nati quelli per adulti, per occupati, per disoccupati, per apprendisti, per aziende ed enti pubblici.</p>
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>L'esperienza dell'Associazione Cooperativa Scolastica è iniziata nell'anno scolastico 2015/2016; attualmente si è giunti alla fase di costituzione della cooperativa; in corso di svolgimento la parte teorico/pratica relativa alla pianificazione aziendale, realizzazione e vendita di prodotti.</p>
<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>Il primo prodotto dell'impresa simulata è ovviamente la costituzione stessa della cooperativa, i cui soci ordinari sono gli allievi e socio sostenitore il docente di riferimento della classe.</p> <p>La scelta di Civiform è stata quella di coinvolgere la classe del IV anno del settore panificazione-pasticceria, al fine di poter offrire la vendita di dolci e snack durante eventi organizzati dall'ente; i principali clienti quindi sono gli stessi studenti del CFP, i genitori, i docenti, il personale amministrativo ed eventuali ospiti esterni presenti per gli eventi.</p> <p>I prodotti vengono realizzati nei laboratori del CFP e venduti nei locali dell'ente stesso (normalmente il bar).</p>



<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>I beneficiari della cooperativa simulata sono gli studenti del IV anno del corso per Addetto alle lavorazioni di panetteria, pasticceria e gelateria.</p> <p>Tali studenti, che si avviano ad entrare nel mercato del lavoro, necessitano di un potenziamento delle competenze di cittadinanza e, soprattutto, della competenza imprenditoriale. In un territorio in cui è molto presente la piccola e media impresa, formare all'imprenditorialità attraverso la forma giuridica dell'impresa cooperativa sembra essere la proposta migliore alle esigenze del mercato; inoltre, la scelta di curare tale formazione attraverso la proposta cooperativa è coerente alla mission dell'ente che intende trasmettere un messaggio di solidarietà e sostenibilità accanto a quello dell'efficienza economica.</p>
<p>7. OFFERTA FORMATIVA</p>	<p>L'esperienza di associazione cooperativa scolastica si svolge all'interno del percorso formativo di Addetto alle lavorazioni di panetteria, pasticceria e gelateria previsto dalla Regione Friuli Venezia Giulia. Tale figura si occupa di tutte le fasi relative alla realizzazione di prodotti di panetteria, pasticceria fresca e da forno, di dolci lievitati in genere, di gelati e dolci gelato. Trova lavoro sia in panetterie, pasticcerie, gelaterie a carattere artigianale o industriale, che in laboratori dedicati all'interno dei supermercati.</p>

8.
MODELLO DIDATTICO

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi e fabbisogni formativi a cui risponde

Le finalità pedagogiche di tale esperienza sono riassunte nel Protocollo d'intesa firmato dal Ministero dell'Istruzione e da Confcooperative nel 1995 e rinnovato nel 2005, che stabilisce quanto segue: "Art. 2 La Confcooperative, d'intesa con il Ministero della Pubblica Istruzione, individuerà e attiverà percorsi didattici per le scuole di ogni ordine e grado che, articolati secondo il metodo cooperativo, permettano una gestione dei programmi rendendo docenti e alunni maggiormente attivi e protagonisti del processo di insegnamento e di apprendimento. Art. 3 A tal fine verranno attivate iniziative tese a raggiungere alcuni obiettivi primari quali:

- lo sviluppo della cultura cooperativa attraverso l'illustrazione della storia, dell'organizzazione e della legislazione del movimento cooperativo;
- l'applicazione pratica dei principi cooperativi nell'attività didattica e nella vita scolastica, attraverso esperienze gestite con le modalità del lavoro di gruppo e della collaborazione reciproca;
- la costituzione fra gli alunni di Associazioni Cooperative Scolastiche attraverso le quali sperimentare il metodo cooperativo;
- l'integrazione del mondo della scuola con il mondo delle imprese cooperative.

L'ACS prevede la simulazione dell'organizzazione, costituzione e gestione di una impresa cooperativa. I ragazzi vengono aiutati a sviluppare un'idea e a trasformarla in un progetto d'impresa simulata.

Mettendo gli studenti di fronte alle stesse problematiche che devono affrontare gli imprenditori, si permette loro di acquisire non solo conoscenze teoriche, ma anche competenze, di sviluppare atteggiamenti proattivi e una mentalità progettuale.



L'avvio e la gestione di un'impresa, seppur simulata, richiede infatti agli allievi di sperimentarsi non solo nelle abilità tecnico-pratiche connesse con la creazione e la fornitura del prodotto/servizio, ma li spinge anche a confrontarsi con la gestione amministrativa, la conduzione di un gruppo, la capacità di analizzare un contesto e di dialogare con l'istituzione.

La dimensione cooperativa stimola fortemente l'esercizio delle abilità sociali; infatti nel corso delle Assemblee, i soci sono chiamati a discutere insieme e stabilire le strategie e a prendere decisioni relative a tutti gli aspetti gestionali della loro impresa.

Al termine di un percorso di simulazione d'impresa, gli studenti saranno quindi in grado di:

- acquisire alcuni strumenti per valutare l'efficacia della loro idea imprenditoriale;
- organizzare e pianificare le attività;
- leggere e comprendere lo Statuto sociale di un'impresa cooperativa;
- conoscere i passaggi formali per la costituzione di un'impresa cooperativa;
- acquisire alcuni strumenti per individuare e proporre strategie per la promozione del prodotto/servizio;
- mettere alla prova le proprie competenze imprenditoriali.

Modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento

Sul piano della formazione scolastica, la cooperazione può diventare, oltre che una finalità di apprendimento, una modalità di comportamento; in particolare, lo spirito imprenditoriale diventa non solo motore dell'educazione, della competitività e della crescita, ma anche un mezzo di sviluppo personale, una palestra di partecipazione democratica e attiva, un ambito in cui sperimentare l'assunzione responsabile di atteggiamenti e ruoli nella valorizzazione delle differenze e nell'esercizio alla convivenza sociale, attraverso un clima di apprendimento motivante.

Il percorso quindi intende esprimersi con i seguenti modelli fondativi:

1. come modello culturale, per formare giovani consapevoli, motivati, cittadini più responsabili nei confronti della collettività;
2. come modello democratico: il cooperatore non si manifesta solo con il proprio voto all'interno della cooperativa, ma il significato e l'effetto di quel voto si prolunga dalla singola cooperativa al movimento cooperativo e da questo alla società. La cooperativa è dunque l'ambiente naturale in cui sviluppare il principio di responsabilità, un coinvolgimento attivo dell'individuo nello sviluppo economico e sociale della comunità in cui vive;
3. come sperimentazione di una metodologia di lavoro e di apprendimento basata sul gruppo, finalizzata alla diffusione di esperienze concrete di progettazione e gestione di attività di gruppo;
4. come conoscenza e sperimentazione didattica di un'opportunità di lavoro autonomo, ma associato, spesso poco o mal conosciuta dalle giovani generazioni.

Il percorso biennale proposto da Confcooperative a Civiform prevede una prima parte finalizzata ad orientare e sensibilizzare gli studenti alle opportunità e ai vantaggi dell'auto-impiego, fornendo al tempo stesso strumenti valutativi per misurare la propria attitudine al fare impresa e la validità del proprio progetto imprenditoriale; particolare attenzione viene dedicata al modello d'impresa cooperativa i cui valori sono alla base di uno sviluppo economico sostenibile, che coniuga successo economico e sociale.

Le cooperative infatti si fondano sulla solidarietà fra i soci: per questo motivo nel percorso formativo proposto particolare attenzione verrà posta al lavoro di gruppo inteso come la sinergia e complementarità delle persone che operano insieme per raggiungere obiettivi comuni.

In questa prima parte del percorso sono stati sviluppati i seguenti contenuti:

- **n. 8 ore** di lezione teorica svolte durante lo scorso anno formativo 2015/2016 tese al potenziamento delle conoscenze giuridiche in materia di società cooperative e allo sviluppo di un piano aziendale coerente con un'idea d'impresa elaborata dai ragazzi e relativa alle capacità produttive di settore acquisite dagli allievi stessi.
- **n. 15 ore** di lezione teorica tese al potenziamento delle nozioni di base dell'organizzazione aziendale (l'azienda quale processo, il contesto del mercato di riferimento, gli aspetti amministrativi e fiscali, il ciclo acquisto-produzione-vendita nell'ottica di marketing, la definizione di vantaggio competitivo aziendale).

La seconda parte del percorso è focalizzata sulla costituzione dell'ACS e sulla sua sperimentazione e supervisione. In questa fase viene privilegiato il metodo della simulazione in quanto gli studenti sono chiamati a costituire realmente la loro impresa cooperativa e devono quindi lavorare insieme per raggiungere l'obiettivo che si sono prefissati.

Sono quindi chiamati ad assumersi responsabilità "imprenditoriali", talvolta a gestire un capitale sociale, a curare la realizzazione del loro prodotto/servizio. Nel corso delle Assemblee, i soci devono stabilire le strategie e prendere decisioni relative a tutti gli aspetti gestionali della loro impresa.

I contenuti sviluppati sono i seguenti:

N. 12 ore di lezione teorico-pratiche tese al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- funzionamento dell'Impresa cooperative e dell'Associazione COOPERATIVA scolastica (finalità dell'impresa cooperativa, ruolo dei soci, principi, assemblea dei soci, ristorno)
- ideazione attività dell'ACS
- scelta nome ACS
- elezione cariche sociali (Presidente, vice presidente, cassiere)
- discussione elementi da inserire nello Statuto e nell'Atto costitutivo
- costituzione formale dell'ACS. (14 soci ordinari, gli allievi, e 1 socio sostenitore il docente di laboratorio + il direttore formazione del CFP per la funzione notarile per la costituzione).

N. 20 ore di lezioni teorico pratiche sulla formazione del budget aziendale e l'utilizzo del modello Break Even Point per la pianificazione aziendale in generale e dell'ACS specifica in particolare. Verifica dei risultati economici e adozione dei correttivi gestionali.

N. 15 ore di lezioni pratiche per la realizzazione dei prodotti oggetto della vendita durante gli eventi pianificati dall'ACS stessa e decisi dai ragazzi.

N. 3 eventi di somministrazione dolci e snacks nei locali adibiti a laboratorio bar CIVIFORM per una stima di 3 ore complessive.

Il primo evento si è già svolto il 18/01 con un incasso di circa 400 € e una vendita media dell'80% dei prodotti realizzati.

Le principali figure formative di riferimento

Le principali figure di riferimento sono:

- i docenti di Confcooperative che svolgono le lezioni teorico-pratiche previste dal percorso e seguono successivamente i soci dell'ACS nella promozione e vendita del prodotto/servizio, nonché nella stesura della prima relazione finale;
- il docente della classe che assume il ruolo di referente per il percorso nonché il ruolo di socio sostenitore dell'ACS: egli segue tutte le fasi dell'attività e in particolare si occupa in questo caso della realizzazione dei prodotti. Normalmente tale figura è assunta dal docente di laboratorio di indirizzo del percorso di formazione professionale;
- tutti gli altri docenti della classe sono coinvolti, in quanto il percorso si svolge in parte anche nelle loro ore di formazione come percorso che sviluppa competenze trasversali.

Modello di valutazione e autovalutazione

La valutazione complessiva è effettuata con momenti di autovalutazione guidata alla fine di ogni impresa, in questo caso vendita di una tipologia di prodotto. Lo spirito è quello del sistema qualità: notare le cose che non sono andate, ed evidenziare i punti in cui si può migliorare e come farlo. Questi momenti sono guidati dai docenti interni coordinati da Confcooperative. Alla fine del percorso è previsto un momento di riflessione e valutazione delle attività svolte alla presenza di allievi e docenti gestito da Confcooperative a cui segue una formalizzazione delle valutazioni congiunta dei docenti.

Organizzazione della formazione

L'intero percorso di costituzione dell'ACS e della successiva produzione e vendita di prodotti si svolge all'interno della normale programmazione dell'anno scolastico. Le ore necessarie per la costituzione della cooperativa, 12, sono state svolte dai docenti di Confcooperative all'interno delle attività curriculari nei locali della scuola, spesso in codocenza col tutor, docente di economia. La seguente attività di produzione e vendita dei prodotti viene compresa nelle ore di laboratorio di panetteria-pasticceria.

Le ore che gli studenti devono svolgere per la vendita dei prodotti durante gli eventi vengono considerate ore curriculari. In alcuni casi è prevista l'attivazione di attività extracurricolari o in approfondimento, in particolare nelle attività esterne, es. Buffet.

Livello di innovazione

Il principale elemento innovativo di questa esperienza si può ritrovare nel fatto che, pur rimanendo in un ambiente protetto, gli studenti hanno la possibilità di sperimentare una vera e propria attività d'impresa cooperativa – sviluppando quindi oltre a competenze imprenditoriali anche abilità sociali e comunicative.

Inoltre la possibilità di passare dall'Associazione Cooperativa Scolastica alla Cooperativa di Transizione Lavoro (o impresa di transizione vedi scheda specifica al 4.7.) è un ulteriore elemento di innovazione nel passaggio dalla scuola al mondo professionale.

Punti di forza e criticità

Di seguito viene riportata un'analisi SWOT dello strumento ACS svolta proprio da Confcooperative:

S Strength (punti di forza)

Stimolano abilità e capacità imprenditoriali

Sono interdisciplinari (ex. Analisi costo materia economia, testo brochure materia italiano, brochure materia informatica e e comunicazione, attività pratiche).

W Weaknesses (punti di debolezza)

Senza partecipazione degli studenti ma anche del corpo docente/tutor/coordinatori, non funzionano.

Possono ampliare criticità relazionali già presenti nel gruppo classe.

O Opportunities (opportunità)

Evoluzione in Cooperativa Transizione Lavoro.

T Threats (minacce)

Responsabilità e rischio maggiori rispetto all'attività d'aula (gestione alimenti, gestione del denaro).

Travisamento delle finalità educative da parte degli allievi che vi vedono unicamente un'occasione di lucro.

9. MODELLO ORGANIZZATIVO

Organizzazione

L'Associazione Cooperativa Scolastica assume ovviamente la configurazione giuridica della cooperativa. Normalmente essa ha la durata di un anno scolastico e i soci ordinari sono gli alunni della classe coinvolta e almeno il docente di riferimento. Possono essere soci anche i genitori degli alunni stessi. Viene fissata una quota sociale di partecipazione (normalmente 5 euro). Ogni socio ha diritto a un voto e tutte le decisioni vengono prese in Assemblea. Quest'ultima nomina il Consiglio di amministrazione composto dagli studenti che assumono il ruolo di Presidente, Vice-presidente e Cassiere. Queste tre cariche hanno il compito di curare l'amministrazione della cooperativa e dare attuazione alle delibere. Il Cassiere in particolare deve anche mantenere aggiornati i libri contabili e verificare entrate-uscite. È prevista inoltre la figura di almeno un Tutore che viene scelto sempre dall'Assemblea tra gli insegnanti. Il tutore ha il compito di supervisionare il lavoro della cooperativa e consigliare i soci nelle loro scelte. Lo Statuto della cooperativa deve inoltre prevedere il diritto di recesso ed anche la possibilità di esclusione.

Di seguito si riporta un esempio di organigramma aziendale in cui i diversi ruoli e compiti vengono assunti dagli studenti/soci della cooperativa in sede di assemblea:



Processi attivati

I processi di gestione economico-finanziaria sono gestiti dal Cassiere della Cooperativa con la supervisione del docente di economia con funzioni di revisore.

Il processo di produzione viene svolto dai ragazzi del corso in totale autorizzazione, dagli ordini all'ufficio acquisti, alle relazioni con i grafici per il marketing, alla vendita.

Il primo evento si è svolto il 18/01 con un incasso di circa 400 Euro e una vendita media dell'80% dei prodotti realizzati.

Il processo di marketing viene svolto dagli stessi ragazzi in autonomia; la scuola si limita a dare le regole generali (quali bacheche usare ecc).

Gestione economico-finanziaria

Gli incassi sono delle donazioni, viene indicato un minimo ma sono volontarie. Gli incassi sono così destinati:

- un terzo alla scuola a ristoro dei costi delle materie prime;
- un terzo al fondo per lo sviluppo della cooperazione scolastica;
- un terzo a disposizione dei soci che lo possono destinare ad una donazione e/o a momenti conviviali o ad altre iniziative concordate con il tutor.

10. PARTNERSHIP

- Confocooperative Friuli Venezia Giulia
- Cefap – Centro di formazione agricola permanente di Codroipo
- EFA – Ente Friulano Assistenza

11. RIFERIMENTI O ALLEGATI



<https://goo.gl/rqhcSj>

Esempio di relazioni finali di ACS del Cefap



<https://goo.gl/Z3RdtV>

Registro attività e operazioni di un'ACS proposto da Irecoop Val d'Aosta



Approfondimento condotto con interviste telefoniche con Alessandro Infanti

4.9.
RISTORANTE DIDATTICO
FOMAL
BOLOGNA



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>FOMAL è un Ente di formazione accreditato dalla Regione Emilia Romagna. Realizza percorsi di formazione professionale rivolti ai giovani nei settori della ristorazione e vendita (Sistema Regionale dell'Istruzione e Formazione Professionale – leFP).</p> <p>Inoltre realizza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ attività formative e di inclusione rivolte a persone vulnerabili e/o con disabilità. ■ percorsi di formazione nell'ambito dell'Istituto Penale Minorile. ■ percorsi di orientamento, accompagnamento ed avviamento al lavoro. ■ formazione per adulti disoccupati. <p>In linea con gli indirizzi del sistema duale di istruzione e formazione, FOMAL investe sullo sviluppo di un'alleanza educativa tra mondo della formazione e quello del lavoro, riconoscendo e promuovendo il valore formativo dell'alternanza scuola-lavoro, come modalità di approfondimento delle conoscenze, per la specializzazione delle competenze, rafforzando il grado di responsabilità e di autonomia nello svolgimento delle diverse attività formative/lavorative.</p> <p>In particolare il percorso di IV anno leFP è stato progettato in situazione aziendale, sperimentando la metodologia innovativa dell'"impresa formativa presso il ristorante del Circolo degli Ufficiali di Bologna: gli allievi "imparano lavorando", partecipando a tutte le fasi del processo lavorativo, dal ricevimento della clientela, alla cucina, al servizio di sala e bar, servendo clienti veri e quindi confrontandosi, pur essendo ancora in formazione e supportati da formatori e tutor, con gli standard di mercato. La sede formativa di qualità alta prestigiosa e dotata di spazi e attrezzature adeguate, l'innovazione della modalità formativa in situazione aziendale reale ed il coinvolgimento attivo delle imprese partner nel progetto, permettono quell'importante salto di qualità promosso dalla "via italiana al sistema duale".</p> <p>Nell'impresa formativa Fomal è coinvolto come Ente di formazione in quanto non si è creata una realtà specifica (es. cooperativa).</p>
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>Circolo Ufficiali di Bologna – via Marsala 12 (Palazzo Grassi).</p> <p>Il Circolo è una realtà dell'Esercito che offre varie tipologie di servizi e sale ricreative. In particolare è presente un servizio ristorazione, articolato su tre sale, che ha una capienza di circa 150 posti. Il ristorante è aperto prioritariamente ai soci del Circolo ma ospita anche eventi destinati a clienti esterni (banchetti, pranzi di lavoro, ecc.). La sede dispone inoltre di un'aula didattica, fornita di LIM e di tablet, dove gli allievi svolgono le lezioni finalizzate allo sviluppo delle competenze di base (comunicazione, matematica, informatica).</p> <p>L'impresa formativa si trova nel centro storico di Bologna, in un contesto prestigioso sia dal punto di vista della "reputazione sociale" sia da quello della qualità architettonica. Ottimamente servito dai servizi e facilmente accessibile anche a studenti provenienti da fuori Bologna.</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>L'attività è promossa da Fomal ed è destinata prioritariamente agli allievi che frequentano il IV anno leFP ma anche le classi di secondo e terzo anno avranno l'opportunità di svolgere un periodo di formazione in impresa formativa per sperimentare il percorso formativo in assetto aziendale.</p>
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>Dal 15 settembre 2016.</p>

<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>Il Circolo eroga servizi ristorativi in modo strutturato regolare (pranzo e cena) e in particolari eventi (assemblee, incontri etc.).</p> <p>Gli allievi sono presenti tre/quattro giorni alla settimana presso il ristorante del Circolo dove realizzano le preparazioni e si occupano del servizio in sala supervisionati da un docente del Fomal. Come previsto dagli standard di qualità concordati con il Comando militare, gli allievi realizzano un menù completo, di almeno 7 portate, collaborano alla mise en place e al servizio di sala in coerenza con le competenze previste dal profilo nazionale del IV anno per Tecnico di cucina" e dalla Unità di Competenza "Progettazione eventi di banqueting" della qualifica regionale di V livello di Tecnico Dei Servizi Sala-Banqueting.</p>
<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>Ad oggi i beneficiari sono prioritariamente gli allievi del IV anno di leFP. Dall'a.s. 2017-2018, tutte le classi di leFP e dei corsi per persone adulte disoccupate nonché per i corsi degli allievi con disabilità realizzeranno un periodo in impresa formativa per sperimentare il percorso in assetto aziendale.</p> <p>Competenze in ingresso</p> <p>Gli allievi del IV anno hanno già conseguito la qualifica regionale di III livello per Operatore della ristorazione e dispongono delle competenze minime necessarie per la realizzazione di preparazioni di media complessità. Nell'esperienza di impresa formativa possono quindi rafforzare tali competenze e contestualmente sviluppare le competenze di coordinamento, gestione e realizzazione del servizio ristorativo in tutti i suoi aspetti (dalla scelta del menù, ai contatti con clienti e fornitori, alla gestione dell'economato fino alla vera e propria realizzazione dei piatti) in linea con il profilo nazionale di Tecnico di cucina.</p> <p>Per gli allievi che non hanno già acquisito la qualifica e quindi non hanno competenze tecnico – pratiche le attività in impresa formativa vengono attivate solo dopo un periodo di formazione c/o i laboratori di FOMAL.</p>
<p>7. OFFERTA FORMATIVA</p>	<p>L'offerta formativa si ispira al sistema duale tedesco. caratterizzato dall'alternanza su base settimanale tra aula/laboratorio di cucina e stage in azienda: due giornate presso l'impresa formativa e tre/quattro giornate in azienda, dove gli allievi hanno modo di operare nei diversi reparti e di conoscere i diversi cicli di lavorazioni corrispondenti a specifiche competenze e obiettivi formativi che l'impresa stessa contribuisce a raggiungere sul campo. Pertanto il IV anno di leFP per Tecnico di cucina viene realizzato quasi completamente in formazione on the job: in particolare in impresa formativa si sviluppano competenze di base e tecnico professionali secondo la modalità di formazione in situazione mentre gli stage aziendali concorrono allo sviluppo di tali competenze secondo piani formativi personalizzati fortemente integrati con il percorso in impresa formativa.</p>

8. MODELLO DIDATTICO

Il corso di Tecnico di cucina di IV anno (leFP) che dura 1000 ore, si svolge tutto in assetto aziendale: per 500 ore in "impresa formativa" e per 500 ore presso le imprese partner.

In generale il percorso si articola seguendo una scansione settimanale: due giornate in impresa formativa e 3/4 giornate in stage (presso le imprese partner accuratamente selezionate).

Attività didattiche svolte in formazione:

le attività didattiche vengono svolte in integrazione tra aula ed impresa formativa nella concreta realtà del ristorante del Circolo degli ufficiali.

Oltre alle attività connesse alla “produzione”, vengono realizzate lezioni teoriche (nell’aula appositamente attrezzata) finalizzate all’acquisizione delle competenze di base previste dal profilo nazionale.

Questa impostazione metodologica permette agli allievi di:

- cogliere il senso ampio dell’attività lavorativa e le interconnessioni delle diverse fasi del ciclo produttivo/processo lavorativo;
- sperimentare la “pratica” del mestiere e beneficiare di un’esperienza che non è simulata, ma calata in un vero contesto produttivo i cui standard di qualità sono adeguati al mercato del lavoro.

Attività formative svolte in azienda

Le aziende partner partecipano attivamente allo sviluppo del percorso formativo di ogni allievo, anche attraverso incontri periodici di programmazione e verifica degli apprendimenti acquisiti nei diversi cicli di lavorazione e reparti, corrispondenti a specifiche competenze e obiettivi formativi che l’impresa stessa contribuisce a raggiungere sul campo.

Il tutor dell’Ente periodicamente attiva spazi di rielaborazione con gli allievi (in forma individuale e di gruppo). Tale riflessione è finalizzata a consolidare gli apprendimenti, ad individuare eventuali correttivi da apportare ai percorsi personalizzati di stage e a favorire lo scambio di esperienze tra gli allievi.

Per diffondere il modello duale ed il ruolo formativo dell’impresa nel percorso, per i tutor aziendali, è prevista una supervisione con il presidio di docenti esperti che operano in ambito universitario o nella consulenza aziendale.

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi (dalla didattica d’aula a quella laboratoriale, dai modelli curriculari a quelli orientati alle competenze, ecc.). Cosa differenzia l’impresa formativa dallo stage?

La differenza risiede nell’alleanza educativa realizzata attraverso la partecipazione congiunta delle aziende e dell’ente nella costruzione dei percorsi formativi (sia a livello d’insieme sia per la formazione personalizzata). Per la verifica delle competenze è prevista una valutazione congiunta Ente/azienda. Questo approccio ha caratterizzato questo modello sia per quanto riguarda l’impresa formativa sia per quanto riguarda le altre esperienze di formazione in azienda. Va detto che l’impresa formativa (ovvero l’esperienza presso il Circolo Ufficiali) si differenzia in quanto “espone” il ragazzo in “prima linea” con i clienti che sono i valutatori delle performance e delle competenze. Inoltre presso l’impresa formativa gli allievi agiscono in squadra, responsabilizzandosi e qualificandosi sui diversi processi e servizi ristorativi.

Fabbisogni formativi a cui risponde (apprendimento, inserimento nel mondo del lavoro, autostima, consapevolezza, motivazione, autonomia, educazione all’imprenditorialità; orientamento; ecc.)

Ancora una volta si ricorda la focalizzazione rispetto all’auto-responsabilizzazione richiesta agli allievi verso le sorti dell’impresa. Ciò significa che i ragazzi, oltre a sperimentare direttamente tutte le attività, (dalla cucina alla sala etc.) si sentono investiti nel raggiungimento dell’obiettivo aziendale confrontandosi con la sostenibilità del mercato.

Modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento

(learning by doing; peer education, didattica laboratoriale; alternanza scuola/lavoro; individualizzazione dell'apprendimento; ecc.)

Il chiaro riferimento è al sistema duale tedesco ovvero al learning by doing o all'on the job learning.

Riferimento all'apprendimento di conoscenze abilità e competenze

Tre sono gli ambiti di competenza che vengono valorizzati nell'esperienza:

- imprenditorialità
- competenze tecniche evolute
- competenze linguistiche (obiettivo arrivare a livello B1 di inglese).

Le principali figure formative di riferimento (la formazione dei formatori)

La figura chiave per il successo di tutto il percorso e centrale per il successo dell'iniziativa è quella del tutor aziendale. Come dimostrato in molteplici esperienze anche la qualità di uno stage è influenzata ampiamente dalle capacità pedagogiche del tutor aziendale. A maggior ragione in un'impresa formativa è imprescindibile che il tutor aziendale sia preparato sul piano del ruolo formativo.

È per questo motivo che Fomal ha avviato sin dalla fase progettuale iniziative di formazione (per i tutor dell'azienda) volte al coinvolgimento e alla condivisione delle finalità, caratteristiche, modelli di apprendimento e di valutazione (discussi e condivisi ex-ante l'avvio dell'esperienza). Durante il percorso è attivo un costante rapporto di scambio di informazioni tra il tutor aziendale e quello dell'ente.

Modello di valutazione e autovalutazione (condizioni per il successo formativo)

Nel corso dell'anno nell'impresa formativa vengono realizzate verifiche sommative intermedie. In particolare gli allievi possono essere valutati nel raggiungimento delle competenze tecnico professionali anche in occasione di eventi dove i valutatori possono essere i docenti, i tutor aziendali e del Fomal ed anche i clienti stessi.

Gli allievi accedono alle prove di esame dopo aver superato un test di conoscenza della lingua inglese di livello B1. La valutazione finale consiste in prove sommative, anche interdisciplinari, e nella realizzazione di un "capolavoro professionale" ovvero un piatto ideato e realizzato da ciascun allievo in completa autonomia.

In azienda gli studenti vengono valutati attraverso apposite griglie (messe a disposizione delle imprese anche in formato online) e dispongono inoltre di un diario di bordo dove, oltre che riportare le attività svolte nel corso dello stage, sono chiamati ad effettuare un'autovalutazione della propria performance.

I tutor aziendale e dell'ente fungono inoltre anche da supporto per l'autovalutazione del ragazzo attraverso periodici incontri e colloqui.

Organizzazione della formazione

(moduli, orari, spazi dedicati comunque alla riflessione, aula, ecc.)

Le attività vengono svolte prevalentemente di mattina, per consentire lo svolgimento del servizio ristorativo del pranzo. Agli allievi si richiede tuttavia molta flessibilità nella gestione degli orari, riproponendo un modello simile alle attività lavorative "reali", in particolare in occasione di eventi speciali realizzati in orario pomeridiano o serale.

Le attività di stage sono invece concordate con le aziende in funzione delle necessità organizzative, del monte ore settimanale che gli allievi devono svolgere (40 ore) e prevedono di norma dalle 6 alle 8 ore al giorno.

L'organizzazione del percorso è modulare ma prevede attività interdisciplinari finalizzate allo sviluppo integrato di competenze di base tecnico e professionali (progettazione e realizzazione di eventi, blog, costruzione di un sito aziendale). I momenti di rielaborazione delle esperienze si svolgono sia nel ristorante formativo che in aula.

Livello di innovazione

- la piena discontinuità "fisica" tra formazione ed azienda;
- l'aver scelto un luogo prestigioso, nel pieno centro di Bologna e con una clientela di alto livello favorisce un atteggiamento più professionale da parte degli allievi e contribuisce all'innalzamento del loro livello di autostima rompendo uno schema diffuso secondo il quale la formazione professionale propone prevalentemente scelte di "serie b";
- il trovarsi in situazione vera di responsabilizzazione (clienti da soddisfare anche in contesto formativo) perché si tratta di vera impresa;
- il ruolo formativo dell'azienda, coinvolta nel progetto fin dalle prime fasi e "corresponsabile", insieme all'ente di formazione, dell'acquisizione delle competenze previste dal profilo professionale in uscita;
- il coinvolgimento delle famiglie finalizzato ad una maggiore condivisione degli obiettivi e dei risultati del percorso anche attraverso incontri periodici individuali e in plenaria, con i formatori dell'ente e con esperti nell'ambito dell'educazione degli adolescenti.

Punti di forza e criticità

I punti di forza risiedono nel modello formativo già illustrato in precedenza fortemente basato sul sistema duale tedesco.

Un elemento qualitativo molto positivo è la creazione di una "comunità educante" tra giovani e adulti, quindi tra formatori, famiglie, imprenditori e ragazzi, costruita in primis con gli incontri periodici realizzati durante tutto l'anno scolastico. Ciò ha favorito una maggiore condivisione degli obiettivi del percorso ed una responsabilizzazione nel conseguimento dei risultati di apprendimento da parte di tutti gli attori coinvolti, a partire dagli allievi.

Quest'esperienza sta creando le basi per una maggiore responsabilizzazione dei ragazzi, sviluppando anche competenze strettamente legate a quanto richiesto dal mondo della ristorazione professionale.

Le criticità si riscontrano nella difficoltà di incrociare le esigenze produttive dell'impresa formativa e delle aziende partner con quelle formative trovando una sintesi adeguata tra la vocazione produttiva dei partner e la valenza formativa del percorso. Si rivela quindi fondamentale effettuare una progettazione congiunta del percorso sin dalle prime fasi.

**9.
MODELLO
ORGANIZZATIVO**

L'impresa formativa si fonda un accordo di partenariato tra l'ente di formazione, il comando militare e l'azienda privata che gestisce in appalto le attività ristorative del Circolo degli Ufficiali. La proprietà della sede è l'Esercito.

Partecipazione alla produzione:

- L'Esercito fornisce i locali e tutte le attrezzature e concede tramite un bando di appalto la gestione dei servizi ristorativi ad un'azienda privata che mantiene la responsabilità commerciale.
- FOMAL utilizza gli spazi e realizza il processo produttivo in chiave formativa, offrendo agli allievi un setting qualificato e sfidante.

Questo modello, molto semplice ha favorito l'integrazione organizzativa: ogni soggetto governa la propria parte di attività e responsabilità concorrendo alla realizzazione dei servizi nel rispetto della propria finalità (formative, aziendali, associative).

La qualità del rapporto risiede nel coordinamento tra le tre strutture. A livello operativo la divisione dei giorni (2/3 volte alla settimana ci sono i ragazzi) e il presidio del tutor aziendale garantiscono l'armonia di relazione.

**10.
PARTNERSHIP**

FOMAL, Esercito e impresa privata che gestisce i servizi ristorativi del Circolo.

**11.
OSSERVAZIONI**

L'incontro e la sinergia tra realtà così diverse (Comando dell'Esercito, CFP, Imprese) realizza potenzialità inedite di rigenerazione e valorizzazione di spazi belli e significativi della città, perseguimento di finalità di inclusione sociale, innovazione formativa e promozione di buona occupazione per i giovani.

Esiste una esperienza simile (attivata con il Bologna Calcio) dove i ragazzi, durante le partite "giocate in casa" realizzano i servizi di sala dedicati agli abbonati confrontandosi con veri clienti.

**12.
RIFERIMENTI
O ALLEGATI**



Approfondimento condotto con interviste telefoniche con Diego Bertocchi

4.10.
FARE IMPRESA
AFGP
CENTRO PADRE PIAMARTA
MILANO



ASPETTI DI ANALISI	CONTENUTO
<p>1. COSA Breve descrizione dell'impresa formativa</p>	<p>“Fare Impresa” è un progetto di transizione verso la possibilità di costituire una vera e propria impresa formativa. Esso nasce all'interno del CFP Piamarta con l'obiettivo di valorizzare e strutturare la lunga tradizione di attività imprenditoriali svolte da molti anni dal CFP stesso.</p> <p>Il progetto è rivolto agli studenti dei quarti anni, in particolare agli studenti del settore “Servizi Impresa” a cui si chiede di organizzare e gestire attività in contesti che riproducono l'organizzazione di imprese di servizi: dalla semplice gestione di un'agenda o calendario, sino alla creazione e coordinamento di un evento che può essere interno o esterno al CFP.</p> <p>Tutti i servizi attivati rispondono a richieste reali dei committenti, così da promuovere una “cultura di impresa” che favorisce negli allievi una coscienza delle proprie competenze ed una capacità neo-imprenditoriale a partire dalla propria persona.</p> <p>Alcuni eventi di cui il settore “Servizi Impresa” è stato protagonista sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Decennale del Festival delle Lettere (dal 29 settembre al 5 ottobre 2014); ■ Texa Edu– Motordata (28 ott 2014); ■ “L'impresa incontra l'istruzione, quale formazione per i meccanici di domani” - Stampa 3D (18 marzo 2015); ■ Centro Studi Riccardo Massa (4 novembre 2015); ■ “Future Search” - Cooperativa Diapason (30 gennaio 2016); ■ “Emergenza Freddo” – Ass. Cooperative (9 maggio 2016); ■ “Inserimento giovani: nuove opportunità per le aziende. Apprendistato di I livello e il programma Garanzia Giovani” – A.f.g.p. e Forma Ratio (9 novembre 2016). <p>In aggiunta a tali eventi il settore ha consolidato una esperienza tale da poter gestire, per il CFP, eventi come l'Open Day e il Campus.</p>
<p>2. DOVE Localizzazione dell'intervento (luogo e principali caratteristiche del territorio e contestualizzazione dell'esperienza)</p>	<p>Il progetto “Fare Impresa” viene realizzato nelle aule e nei laboratori del CFP Piamarta.</p> <p>L'area in cui è collocato il centro è adiacente al parco Lambro- Cimiano Zona 3 nella periferia orientale di Milano. E' un'area collegata al Centro di Milano con la linea verde della metropolitana, in prossimità delle fermate di Udine, Cimiano e Crescenzago. Il nostro centro è collocato vicino ad una delle entrate principali del Parco Lambro, un luogo di aggregazione giovanile. La popolazione giovanile di questa zona, oltre a presentare le “classiche difficoltà” dell'adolescenza, spesso balza alla cronaca per attività criminali che vedono come protagonisti gli adolescenti (furti, spaccio e reati legati alla persona).</p> <p>Inoltre, oltre ai problemi legati alle tossicodipendenze, si stanno aggiungendo altre forme di disagio come le dipendenze immateriali (ludopatia, dipendenza da internet), il bullismo e atti vandalici. In questo contesto, la deprivazione non riguarda soltanto il settore dell'edilizia, i servizi e le iniziative sociali, bensì si configura come vera e propria deprivazione relazionale, che investe in primo luogo i ragazzi e le loro famiglie. L'area si snoda tra tre strade principali: Via Padova, Via Palmanova e Via Rizzoli; quest'ultima funge da via principale e snodo distributivo della fetta di quartiere incorniciata a ovest dalla linea ferroviaria e ad est dall'autostrada.</p> <p>Intorno ad essa sono state costruite le prime abitazioni, oggi molte di queste sono divenute popolari e pochi spazi commerciali come fornaio e cartoleria. Per quanto riguarda il campo dell'istruzione e i servizi per i più piccoli, sono presenti, nella fetta di territorio, due scuole e diverse istituti tecnici situati in via Don Calabria.</p>

	<p>L'area è molto vicina alla Parrocchia di S. Gerolamo Emiliano provvista di un oratorio con attiguo campo sportivo. Un altro ruolo molto importante all'interno del quartiere e dell'intera Città di Milano è svolto dalla Fondazione Exodus di Don Antonio Mazzi. Questa si trova nella zona centrale, dietro gli edifici della Rizzoli e occupa una vasta area isolata e tranquilla vicinissima alle sponde del Lambro. L'area dedicata è provvista di molteplici edifici ognuno adibito ad una differente funzione come centro di accoglienza e cooperative sociali. Oltre questo, il complesso occupa un impianto sportivo e ricreativo per i giovani. Un'altra struttura proprio accanto al nostro centro è Il Centro Assistenza Minori (CAM) della Città metropolitana di Milano che accoglie bambini tra zero e sei anni per i quali il Tribunale per i minorenni ha disposto l'allontanamento temporaneo dal nucleo familiare di origine e il collocamento in comunità.</p>
<p>3. CHI Promotori dell'esperienza</p>	<p>Il promotore dell'esperienza è il Centro di Formazione Professionale Afgp Centro Padre Piamarta. Attivo dal 1992 ma con una storia pregressa che parte dal 1951 quando faceva parte dell'Opera don Calabria.</p> <p>All'interno del CFP il motore organizzativo del progetto è il settore "Servizi Impresa".</p>
<p>4. QUANDO quanti anni ha l'impresa formativa?</p>	<p>La tipologia di lavoro in apprendimento è radicata all'interno del settore "Servizi Impresa" ma solo dal 2016 si è iniziato a definire il progetto nell'ottica dell'impresa formativa.</p>
<p>5. COME prodotti/servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione</p>	<p>Il settore "Servizi Impresa" lavora:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ con la committenza interna, il CFP stesso, gestendo attività quali: campus, Open Day, periodi di orientamento al settore rivolti alle classi terze della scuola secondaria di primo grado ■ con committenze esterne, di cui fanno parte aziende, enti e organizzazioni coinvolte nella realizzazione dei tirocini curricolari degli studenti o nella formazione dei docenti. Tra le altre si possono citare: Texa, Università Statale Milano Bicocca, Rotary Milano, Coop. Diapason, Ass. Emergenza Freddo, Decennale del Festival delle Lettere, Centro Studi Riccardo Massa, Cooperativa Diapason. <p>Tutti i lavori commissionati sono inseriti in Unità di Apprendimento, quindi strettamente connessi all'attività formativa degli allievi.</p>
<p>6. BENEFICIARI E RELATIVI BISOGNI caratteristiche dei beneficiari, competenze in ingresso (se rilevante) e fabbisogni formativi</p>	<p>La tipologia di utenza con cui il CFP lavora ha un'altissima percentuale di stranieri per classe, la presenza di giovani disabili, un numero elevato di BES e DSA. Spesso gli allievi giungono al Piamarta con esperienze scolastiche fallimentari, fatte di isolamento, famiglie mono genitoriali, fragilità sociale unita a precarietà lavorativa dei genitori. Elevato è il numero dei ragazzi in carico ai Servizi Sociali del territorio, in alcuni casi con inserimento in comunità, talvolta con "affido all'Ente" con un percorso di messa alla prova.</p> <p>Risulta pertanto fondamentale riuscire, tramite il progetto "Fare Impresa", a creare sin dal primo anno un contesto protetto, in cui i ragazzi possano apprendere ed esercitare strumenti utili per attivare un processo di autodefinizione con un'attenzione al futuro inserimento lavorativo.</p> <p>Nello specifico, le competenze che vengono acquisite dagli allievi attraverso il progetto "Fare Impresa" e che soddisfano i bisogni e le richieste delle aziende con cui il CFP collabora sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ capacità di problem solving ■ capacità organizzativa



- capacità di comunicare a tutti i livelli: interno, esterno, con soggetti diversi, ecc.
- capacità di realizzare prodotti efficaci e funzionali ai servizi offerti
- capacità di relazionarsi con i docenti, con i pari e con gli esterni coinvolti nelle specifiche attività

Nel 2016 gli studenti coinvolti sono stati quelli del quarto anno. Il coinvolgimento riguarda tutta la classe ma, alcuni allievi, ricoprono il ruolo di referenti e, in quanto tali, hanno una maggiore responsabilità nella realizzazione del progetto.

La scelta di coinvolgere i quarti anni è stata dettata da alcuni vincoli, in particolare: il cospicuo monte ore di tirocinio e la necessità di dedicare molte ore alla preparazione dell'esame di qualifica per le classi terze; l'imaturità professionale degli studenti, tolta qualche eccezione, per le classi prime e seconde; la necessità di lavorare con un gruppo molto coeso; l'imminente inserimento lavorativo degli studenti del quarto anno.

7. OFFERTA FORMATIVA

I percorsi formativi presenti all'interno del CFP Piamarta riguardano i seguenti settori:

- settore servizi d'impresa
- settore della ristorazione – preparazione pasti
- settore della meccanica: riparatore veicoli a motore e macchine utensili
- settore elettronico ed elettromeccanico

I percorsi professionali coinvolti nel progetto "Fare Impresa" sono: servizi d'impresa, ristorazione - preparazione pasti, meccanica - riparatore veicoli a motore.

8. MODELLO DIDATTICO

Finalità pedagogico didattiche e obiettivi formativi e fabbisogni formativi a cui risponde

La finalità del progetto "Fare Impresa" è quello di promuovere la formazione attraverso compiti reali.

L'implementazione di questo modello nasce dallo sviluppo di un sistema di apprendimento centrato sul learning by doing e sulla peer education, dove coesistono sapere e saper fare, superando così la dicotomia tra insegnamento teorico e pratico.

Con questo progetto si intende coltivare negli allievi, oltre a competenze specifiche di settore la capacità di apprendimento continuo mediante l'applicazione di contenuti teorici e la messa in pratica di strategie di problem solving, tale capacità diviene una life skills importante per poter affrontare in autonomia e con l'adeguata sicurezza le situazioni e gli imprevisti concreti della vita quotidiana.

Le altre competenze trasversali che vengono sviluppate sono:

- competenza organizzativa: gli studenti infatti devono organizzare autonomamente l'evento richiesto dal committente;
- capacità di comunicare e di relazionarsi a tutti i livelli: interno, esterno, con soggetti diversi, ecc. Durante lo sviluppo del progetto gli allievi devono confrontarsi con i propri pari, con i docenti, con la committenza e con tutti gli altri soggetti coinvolti nell'evento;
- senso di responsabilità: essi infatti sono responsabili di alcune fasi dell'evento e le devono gestire assumendosi anche la responsabilità di decidere come risolvere eventuali, inaspettate, problematiche;

- capacità di autovalutazione: il progetto dedica varie fasi alla valutazione delle attività fatta insieme agli allievi.

Si potrebbe in sintesi dire che l'esperienza in impresa formativa permette allo studente l'acquisizione di tutte le competenze chiave europee, con particolare riferimento allo spirito di iniziativa e imprenditorialità, contribuendo inoltre alla formazione dell'allievo su temi economico-finanziari. Le competenze raggiungibili dagli studenti possono essere classificate in tre differenti categorie:

- **Tecnico-professionali**, legate al particolare percorso prescelto;
- **Trasversali**: lavorare in gruppo (team working), leadership, assumere responsabilità, rispettare i tempi di consegna, razionalizzare il lavoro;
- **Linguistiche**, che trovano il pieno coinvolgimento delle discipline umanistiche e professionali, riguardando le abilità di comunicazione in funzione del contesto e dello scopo da raggiungere.

Organizzazione della formazione e pratiche didattiche di riferimento

A titolo esemplificativo riportiamo un esempio di attività svolta all'interno di "Fare Impresa": la gestione dell'Open Day del proprio CFP. L'attività, come tutte quelle realizzate, ha previsto lo svolgimento di tre fasi: organizzativa, di realizzazione e di valutazione.

Fase organizzativa

Il committente, in questo caso il CFP stesso, si rivolge al coordinatore del progetto dando le specifiche dell'attività richiesta: tempistica, date, materiali da produrre,, materiali a supporto forniti (schermo, monitor), ecc. Decise tutte le specifiche, la coordinatrice si riunisce con il tutor e i docenti della classe quarta per condividere la richiesta e verificare la disponibilità da parte dei docenti che saranno coinvolti, anche per programmare l'attività didattica.

Infine, assieme al tutor quando possibile, organizza un incontro con la classe all'interno dell'orario curricolare (si chiede la disponibilità ai docenti).

Il primo incontro è sempre di brain-storming su come impostare l'attività in merito a: location, orario, percorso, materiali (es: cartellini di riconoscimento, "divise", ecc.), informazioni utili, cosa fare, ruoli: sia operativi, in cui sono coinvolti anche gli studenti delle altre classi, che organizzativi/gestionali (es: vedere se i laboratori saranno liberi, raccogliere i nomi degli studenti coinvolti per preparare i badge, come sistemare l'arredamento e quando farlo, ecc.) di maggior responsabilità e quindi solo per gli studenti della quarta. Poi si passa alla preparazione di tutto ciò che è stato definito: preparazione slide, preparazione dei cartellini, conteggio dei badge necessari, ecc.

L'attività è svolta durante le ore curricolari, in particolare nelle ore dei docenti più coinvolti: informatica, italiano, informatica applicata ai servizi d'impresa.

Fase di realizzazione

Questa fase coincide con il giorno dell'Open-day in cui, tra l'altro, si punta molto sulla capacità di problem solving degli allievi per fronteggiare gli inconvenienti che si possono presentare: badge con le clip rotte, computer mal funzionanti o non funzionanti affatto, assenti per malattia, ecc.

In ogni luogo del percorso c'è un referente responsabile del buon andamento dell'attività.

È molto importante anche che tutti, docenti e allievi, sappiano il numero e la localizzazione delle persone coinvolte.

Fase di valutazione (vedere il paragrafo successivo)

Ogni evento/attività svolta all'interno del progetto "Fare Impresa" è inserita in un'unità di apprendimento.

Grazie ad attività come questa lo studente-adolescente matura un senso di autonomia e di autostima, sia personale che professionale, che lo aiuterà ad affrontare e sostenere il mondo del lavoro attraverso, inizialmente, il tirocinio formativo.

Non è raro che coloro i quali riescono a raggiungere la maturità e la consapevolezza delle proprie risorse, diano vita ad una propria nuova identità personale e professionale; tutto questo è possibile grazie alla volontà dei ragazzi di mettersi in gioco, di metterci cioè la faccia, offrendo una disponibilità personale ad impegnarsi in attività che non sono soltanto scolastiche, spesso al di fuori dell'orario calendarizzato. Questa disponibilità oggi viene sempre più apprezzata dal mondo del lavoro.

Le principali pratiche didattiche utilizzate si ispirano al cooperative learning (imparare collaborando con gli altri), al learning by doing (imparare facendo) e alla peer collaboration (la collaborazione tra pari), metodo nel quale gli allievi apprendono un contenuto o risolvono un problema aiutandosi reciprocamente.

Modello di valutazione e autovalutazione

L'équipe di lavoro che segue il progetto è responsabilizzata in ordine alla valutazione del percorso formativo intrapreso dagli studenti della classe coinvolta, in collaborazione costante con i docenti delle discipline implicate. Il processo di valutazione viene articolato nella sequenza di:

- Valutazione iniziale, relativa alla fase di avviamento del progetto e relativa agli aspetti propri della progettazione, delle risorse disponibili, dell'esistenza dei prerequisiti da parte degli studenti (briefing), ecc. La valutazione iniziale viene fatta dal coordinatore assieme ad altri colleghi: tutor, docenti o altra figura di coordinamento.

Viene valutata la reazione della classe alla proposta operativa, la loro motivazione e gli strumenti che hanno a disposizione per svolgere il lavoro, i prerequisiti degli allievi (competenze di tipo didattico e life skills). È un confronto tra colleghi.

- Valutazione intermedia, di tipo formativo, connessa con il percorso di studio e il lavoro dello studente. Viene fatta da tutti i docenti coinvolti che si confrontano sul lavoro che gli allievi stanno svolgendo e sulla maturità professionale che dimostrano. Ogni docente valuta le competenze più vicine alla propria disciplina e le "conserva" in vista della valutazione finale.
- Valutazione finale, si esplica nelle seguenti fasi:
 - il cerchio in cui allievi e docenti raccontano come è andata l'attività in modo da avere una visione completa dell'evento. Ognuno narra il proprio "pezzo" per far capire a tutti cosa è successo. Si focalizza l'attenzione sulla capacità di risolvere imprevisti o situazioni problematiche;
 - i ragazzi scrivono una relazione di autovalutazione (i ragazzi stessi provano a darsi un voto) sull'andamento dell'attività rispondendo a dei punti forniti dal docente che sono già stati discussi nel cerchio, es: il ruolo, la mansione, la responsabilità, problemi affrontati, aspettative, miglioramenti possibili. Le relazioni sono digitalizzate e vengono allegate all'UdA;
 - in conclusione i docenti danno una votazione all'UdA.

I referenti del progetto stanno pensando ad una valutazione sull'intera attività di Impresa Formativa che però, attualmente, è centrata solo sui singoli eventi.

Le principali figure formative di riferimento

I soggetti coinvolti nell'organizzazione del progetto sono:

- Coordinatore del settore
- Tutor di settore
- Docenti dell'area tecnico professionale
- Educatori

con i ruoli e le mansioni specificate nel paragrafo precedente a questo, dedicato all'Organizzazione della formazione e alle pratiche didattiche di riferimento.

Livello di innovazione

Il carattere innovativo di tale progetto consiste nel mettere a punto una struttura stabile capace di operare sui due fronti interno ed esterno. Il fronte interno prevede la formazione di un gruppo di lavoro (docenti/allievi) e la standardizzazione di processi replicabili, flessibili e misurabili. Il fronte esterno riguarda la capacità di realizzare prodotti e/o servizi con le stesse caratteristiche:

- replicabili nei diversi settori di produzione
- flessibili per le diverse richieste
- misurabili sia in termini di tempo che di costi e di personale coinvolto
- quindi vendibili

Punti di forza e criticità

Uno degli aspetti critici di tale progetto è la difficoltà di classificazione dei soggetti coinvolti (gli allievi) per quanto concerne l'inquadramento dal punto di vista della legislazione del lavoro e dal punto di vista assicurativo.

9. MODELLO ORGANIZZATIVO

Nel 2016 il settore "Impresa Servizi" del CFP ha cercato di organizzare in maniera più strutturata le attività di sperimentazione e simulazione che già venivano fatte precedentemente. Sullo stimolo del proprio direttore, di imprese formative già avviate (esempio quella di Roncegno e il ristorante didattico di Bologna) e del confronto con colleghi, "Impresa Servizi" sta sperimentando un progetto che dovrebbe sfociare nella realizzazione di un'impresa formativa vera e propria.

La differenza del progetto "Impresa Formativa" rispetto alla realizzazione di "semplici" UdA è la volontà e la consapevolezza che le attività svolte sono replicabili, vendibili oltre che funzionali alla didattica e formative di competenze utili e trasferibili nel mondo del lavoro. Il progetto è l'interfaccia con il mondo reale del lavoro.

Attualmente il CFP non dispone di un budget specifico per questo progetto e non riceve compenso dai committenti. L'idea però è quella di impostare l'attività in maniera consolidata così da poter gestire anche gli aspetti burocratici, legislativi ed economici.

10. PARTNERSHIP

Cambiano a seconda dell'evento, generalmente sono le aziende, sopra citate, committenti dell'evento stesso.

11. RIFERIMENTI O ALLEGATI



www.afgp.it/

Sito web di AFGP Piamarta

L'IMPRESA
FORMATIVA:
ANALISI
COMPARATA
DELLE
ESPERIENZE



La ricerca sull'impresa formativa è stata condotta analizzando alcune buone pratiche esistenti in Italia e rappresentativi di otto regioni (Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Lombardia, Piemonte e Sicilia, Lazio, Puglia).

I casi che sono stati presi in esame sono i seguenti:

- Ristorante didattico FORMeL (Isola della Scala – VR)
- Ristorante didattico “Castel di Pietra” IRFIP (Pietramontecorvino - FG)
- Azienda Agricola Istituto Spallanzani (Modena)
- Ristorante didattico “Le Torri” CEFAL (Bologna)
- “Scuola Impresa” ENAC Lombardia CFP Canossa (Brescia)
- “La Piazza dei Mestieri” Fondazione “La Piazza dei Mestieri” (Torino e Catania)
- Agenzia Pertini Travel IIS “Pertini” di Alatri e Camera di Commercio di Frosinone
- Associazione Cooperativa Scolastica “Ohanna’s Sweet” CIVIFORM (Cividale del Friuli - UD)
- Ristorante didattico FOMAL (Bologna)
- “Fare Impresa” AFGP Centro Padre Piamarta (Milano)

Per ogni caso sono stati analizzati i materiali esistenti (fonti informative acquisite attraverso documenti predisposti dalle realtà in esame e dai siti Internet) e si è proceduto ad una o più interviste telefoniche, rivolte ai responsabili delle imprese formative, per approfondire la conoscenza soprattutto nell'ambito dell'organizzazione e della gestione delle azioni formative e dei modelli organizzativi.

Per organizzare tali materiali si è predisposta una griglia di analisi suddivisa in 4 macro-aree:

- **Elementi generali:** descrizione sintetica dell'impresa formativa, localizzazione dell'impresa, promotori dell'esperienza, data di costituzione dell'impresa e di avvio dell'attività, prodotti/servizi.
- **Indicazioni relative al target:** clienti, collegamento con l'azione formativa, beneficiari e bisogni.
- **Approfondimento sugli aspetti formativi:** offerta formativa, finalità pedagogico-didattiche, fabbisogni formativi a cui l'impresa risponde, modelli pedagogici e pratiche didattiche di riferimento, apprendimento di conoscenze/abilità/competenze, figure formative di riferimento, modelli di valutazione, livelli di innovazione, punti di forza e di criticità.
- **Approfondimento sugli aspetti organizzativi:** natura giuridica, organigramma, strategia organizzativa, struttura e ruoli organizzativi, processi, meccanismi di coordinamento, partnership, condizioni per la sostenibilità economica, requisiti infrastrutturali.

Le esperienze sono state scelte rispondendo ad una serie di prerequisiti quali:

- la nascita della realtà promossa da Centri di Formazione Professionale
- il collegamento con i percorsi formali di formazione
- il target comune rappresentato da giovani inseriti all'interno dei suddetti percorsi formativi
- la diversità rispetto ad esperienze di laboratorio o di simulimpresa⁹.

9 La diversità fondamentale consiste nel dare vita ad una vera e propria impresa dove i servizi vengono rivolti a “clienti veri” e dove la sostenibilità economica rappresenta uno degli elementi caratterizzanti.

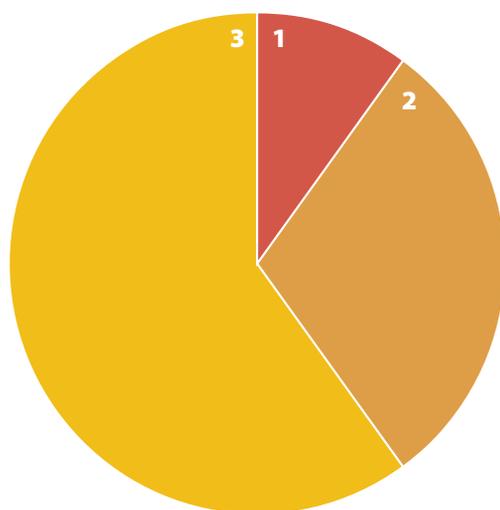
I risultati sono presentati suddivisi nelle seguenti aree:

- Elementi di scenario: natura giuridica e relazioni tra CFP e impresa, rapporti con il territorio;
- Aspetti pedagogici e didattici;
- Aspetti organizzativi.

La parte finale (capitolo 6) vuole rispondere alla finalità di proporre buone pratiche per la costituzione di un'impresa formativa.

5.1. ELEMENTI DI SCENARIO

Un primo dato di scenario che emerge è quello relativo alla “anzianità di impresa”: la maggior parte delle esperienze è sorta negli anni 2000 (con l’eccezione dell’impresa agricola dell’Istituto Spallanzani nel 1965). Si nota come una parte significativa di queste esperienze (più della metà) sia molto recente avendo avviato le proprie attività nel corso degli ultimi 5 anni.



1. **prima del 1999**
2. **2000-2009**
3. **dal 2010 in poi**

Fig. 4 – Anzianità d’impresa (anno di costituzione e avvio delle attività; VA)

In generale si tratta di esperienze localizzate in una determinata zona geografica ma va rilevato come alcune di queste (un terzo dei casi esaminati) abbiano “diffuso” il modello in altre aree territoriali.

Le varie imprese agiscono in diversi ambiti economici ma emerge come la ristorazione sia quello più presente (6 casi su 10) seguito dalla produzione agroalimentare (3 su

10), dalla commercializzazione e vendita di prodotti (3 su 10) e dai servizi di natura tecnica (informatica, tipografia, agenzia di viaggio ecc.) (2 su 10)¹⁰.

La natura giuridica delle imprese analizzate è differenziata e assume diverse configurazioni, come già riportato a pag. 25.

Pressoché tutte le esperienze si caratterizzano nella sostanza per essere strutturate come imprese vere e proprie che devono “attrarre” clienti e fare i conti con la sostenibilità di bilancio anche se, come si è visto, le forme con cui questa scelta viene perseguita sono differenti e possono andare dal laboratorio/impresa a quella dell’impresa formativa vera e propria.

Queste differenziazioni verranno riprese nel capitolo 6 quando si proverà a definire una “road map” per l’insediamento di un’impresa formativa.

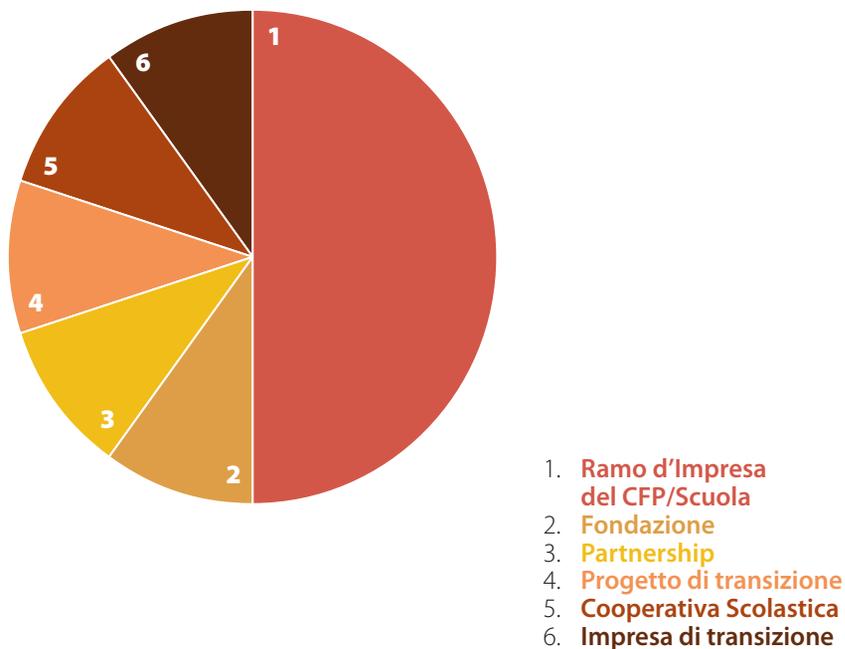


Fig. 5 – Natura Giuridica (VA)

Ciò che caratterizza tutte le esperienze analizzate è il legame stretto che queste hanno con il territorio. A livello di sintesi si può affermare che il rapporto con il territorio significa:

- **Valorizzazione di aree territoriali.** In alcune esperienze analizzate si fa esplicito riferimento alla valorizzazione di aree a rischio di degrado sociale che l’impresa formativa ha scelto come propria location proprio per finalizzare la propria attività anche al recupero di tali zone.

10 Il totale è superiore al numero dei casi analizzati perché alcune imprese operano in più settori/comparti. Il dato sulla suddivisione per filiere produttive è presentato per fornire un quadro d’insieme delle realtà: pur potendo essere interessante comprendere se ci sono settori d’intervento che hanno caratteristiche peculiari nel costituire un’impresa formativa, l’analisi condotta non ha fornito indicazioni capaci di rispondere a questo interrogativo.

- **Valorizzazione di prodotti locali.** Praticamente in tutte le esperienze riguardanti la produzione, la commercializzazione di prodotti agroalimentari o i servizi di ristorazione, viene fatta espressa menzione della finalità di promuovere i prodotti del territorio promuovendo la logica del “chilometro zero”.
- **Partnership.** Ogni impresa di transizione analizzata ha attivato reti ampie di partnership sia a livello locale sia a livello sovra-territoriale con il duplice scopo di migliorare la visibilità e l’impatto sul territorio e di diffondere in altre aree l’iniziativa.

5.2 ASPETTI PEDAGOGICI E DIDATTICI

È necessario affermare sin da subito che si sta parlando di realtà che intendono differenziarsi in modo netto dal tradizionale stage o tirocinio, non perché questo riceva critiche rispetto alla sua “utilità” in ambito formativo ma perché si ritiene che elemento distintivo dell’impresa formativa sia proporre ai beneficiari, insieme alla professionalizzazione tecnica e all’acquisizione di competenze trasversali, l’acquisizione di spirito imprenditoriale. Per fare ciò i casi presi in esame hanno creato forti legami tra la realtà formativa, da cui provengono i beneficiari, e quella imprenditoriale. In sostanza non si tratta di fare un’esperienza presso una azienda esterna ma di **contribuire al successo aziendale di una “realtà propria” una delle chiavi che porterebbe a maturare con maggior consapevolezza la logica dell’imprenditorialità.** Quest’ultima affermazione fa comprendere anche come vi sia una distanza dalle esperienze di impresa simulata in quanto nelle imprese formative si eroga realmente un prodotto/servizio e si sperimenta attraverso la concreta interazione con un cliente l’esito del proprio agire professionale.

I bisogni a cui si risponde sono vari e possono essere ricondotti a:

- professionalizzazione (acquisizione/rinforzo) di specifiche competenze tecniche;
- educazione all’imprenditorialità;
- orientamento personale e professionale;
- inserimento lavorativo;
- acquisizione/rinforzo di soft skills (autostima, autonomia, responsabilità).

Non è facile ricondurre questi bisogni al programma formativo vero, anche perché ciò non è stato oggetto di indagine ed approfondimento. Si può affermare che:

- tutte le esperienze promuovono acquisizione di specifiche competenze tecniche legate al profilo professionale in uscita dai percorsi. Gli intervistati hanno dichiarato di riservare alla parte di percorso in impresa formativa¹¹ l’acquisizione delle competenze distintive del profilo professionale;
- l’educazione all’imprenditorialità è elemento di forza su cui poggia l’esperienza ma non sono formalizzate appieno le modalità con cui questa si esplica. In alcuni casi gli allievi partecipano ad alcune decisioni organizzative (es. scegliere i menu) o sono responsabilizzati rispetto ai costi. In sostanza è chiaro che queste realtà promuovano

11 Anche in questo caso esiste una variabilità alta tra chi struttura praticamente tutto il percorso formativo degli ultimi due anni del percorso di acquisizione della qualifica a metà tra impresa

educazione all'imprenditorialità ma il modo con cui lo fanno appare essere ancora improntato ad una certa informalità o è connesso implicitamente alla natura delle attività proposte (anche in questo caso, tuttavia, non si è andati ad approfondire attraverso l'analisi dei progetti educativi di dettaglio). Il caso della cooperativa scolastica esplicita con maggior precisione il percorso che porta all'acquisizione di competenze imprenditoriali perché sono il fulcro del progetto stesso;

- orientamento personale e professionale nonché inserimento lavorativo sembrano essere maggiormente presidiate dalle cooperative sociali e/o dai progetti di transizione. Ciò non significa che nelle altre realtà non vi sia attenzione a questo ambito ma si rileva come la strutturazione sia più alta nei casi segnalati;
- area soft skills. Si può affermare che vi sia grande attenzione alle modalità con cui gli allievi sono inseriti nell'impresa riguardo ai loro punti di forza e di debolezza "comportamentali" (si scelgono le modalità più adeguate che possano unire la facilità di inserimento con lo sviluppo di specifiche soft skills) e che si valuti il livello di "miglioramento" in questo ambito. Ciò che può apparire meno strutturato (anche in questo caso perché non oggetto specificatamente di indagine) è uno specifico "programma" capace di "guidare" l'apprendimento delle soft skills in situazione d'impresa.

Il collegamento con l'azione formativa è in tutti i casi molto stretto essendo il "propulsore" delle varie iniziative la constatazione di un bisogno formativo a cui le strategie didattiche più consolidate (laboratori, simulazione d'impresa, stage e tirocini) non riuscivano a dare risposte efficaci.

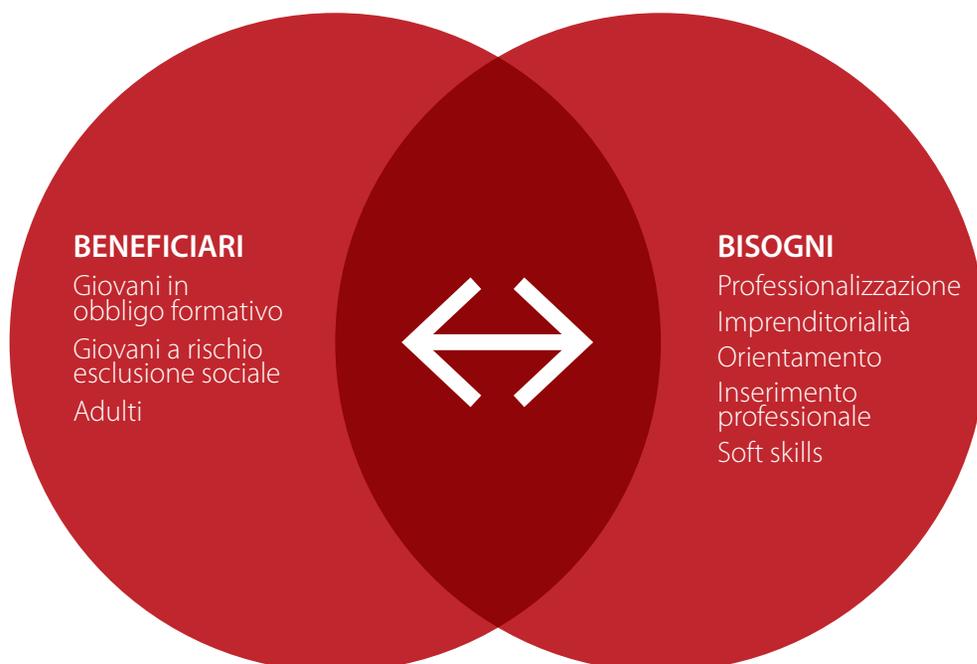


Fig. 6 – La “galassia” del target dell’impresa formativa

formativa e stage, a chi riserva metà delle ore di alternanza in impresa formativa, a chi propone forme non pianificate di esperienza.

A livello più dettagliato degli aspetti formativi e didattici si può affermare in prima battuta che l'offerta formativa si caratterizza per proporre luoghi di apprendimento in situazione.

Al di là dei termini usati dai soggetti analizzati pressoché tutti si rifanno, in pratica, alla filosofia del sistema duale ovvero all'idea che sia possibile apprendere dalle esperienze concrete di lavoro (non soltanto, come è ovvio, competenze specialistiche ma anche competenze trasversali e di conoscenza di sé) che si integrano con una proposta educativo-formativa complessiva.

Come già affermato in precedenza, la differenza più forte con altre esperienze di stage o di impresa simulata risiede in quella che molti hanno definito la proposta di una "impresa reale" con ciò che viene correlato a questa affermazione: l'esistenza di veri clienti che chiedono di soddisfare loro specifici bisogni e la necessità, almeno in parte, di garantire il successo produttivo e la sostenibilità economica.

È di indubbia importanza, per completare questa affermazione, riportare ciò che, a detta degli intervistati, distingue l'impresa formativa dallo stage. Gli aspetti centrali sono i seguenti:

- il sentimento di vicinanza che si promuove nell'impresa formativa: le imprese presso cui si fa stage sono percepite dai beneficiari come "lontane" (appartengono ad altri proprietari, delle loro sorti non ci si sente partecipi) mentre l'impresa formativa è vissuta come maggiormente "propria" (ci si preoccupa del successo con i clienti, si sviluppa un senso di appartenenza forte);
- il focus sul beneficiario: purtroppo molte volte negli stage le esigenze di apprendimento degli stagisti devono inevitabilmente fare i conti con le esigenze, e le contingenze, produttive aziendali e questo può portare a realizzare esperienze poco stimolanti sul piano dell'apprendimento mentre l'impresa formativa è organizzata per poggiare la propria "linea produttiva" sul lavoro delle persone in formazione;
- la sperimentazione diretta delle competenze: l'impresa formativa è organizzata per permettere alle persone di mettere in campo le competenze che questi dovranno acquisire o rinforzare mentre nelle esperienze di stage, oltre a quanto affermato al punto precedente, si corre il rischio che il timore di mettere a repentaglio la reputazione aziendale limiti questa opportunità;
- la sperimentazione di più ruoli professionali: nell'impresa formativa, proprio perché centrata sul facilitare l'acquisizione di una pluralità di competenze tecniche e trasversali, si promuove la rotazione dei ruoli/delle mansioni laddove nelle esperienze di stage ciò sia, per motivi organizzativi, più difficile da mettere in pratica;
- la sperimentazione di tutti gli aspetti legati ad uno specifico ruolo professionale: nell'impresa formativa si tende a mettere il beneficiario a confronto con tutte le attività di uno specifico ruolo mentre spesso le esperienze di stage si limitano a fare sperimentare solo alcuni aspetti del ruolo;
- la partecipazione ad aspetti di gestione dell'impresa: seppure, come detto in precedenza, spesso questo ambito sia realizzato con modalità poco formalizzate è indubbio che vi sia maggiore attenzione a questi aspetti rispetto alle esperienze di stage o tirocinio;
- la valutazione continua: grazie al fatto che i beneficiari sono messi direttamente a confronto con i clienti si ritrovano ad essere inseriti in un processo continuo di valutazione (il gradimento visibile dei clienti) non filtrato da figure intermedie (al di là delle necessarie figure tutoriali di cui si parlerà più avanti) mentre nello stage

la valutazione è quasi sempre condotta da una figura aziendale che non è il diretto cliente dell'azienda;

- la personalizzazione: l'impresa formativa costruisce un progetto "tailor made" sul beneficiario e la sua collocazione in azienda è coerente con tale progetto cosa che in una esperienza di stage è certamente più difficile da realizzare.

A compendio di queste riflessioni è bene precisare che si è ben consapevoli delle numerose esperienze di stage assolutamente virtuose che riescono a realizzare molti degli aspetti sopra segnalati come positivi e della differenza sul piano formativo rappresentata dallo stage rispetto all'esperienza in impresa formativa¹².

Sintetizzando alcune delle affermazioni fatte dagli intervistati si può proporre una tabella di sintesi che indica alcune differenze tra l'esperienza di stage aziendale con l'impresa formativa. Il senso non è quello di produrre una sterile contrapposizione ma di fornire indicazioni, per coloro che sono interessati alla costituzione di un'impresa formativa, sui principi fondanti dell'esperienza e, quindi, sui punti di attenzione da focalizzare in fase realizzativa.

Impresa Formativa	↔	Stage Aziendale
Vicinanza all'impresa Empatia / Appartenenza	↔	Sentimento di lontananza Non appartenenza
Focus sui bisogni di apprendimento del beneficiario (pur nel rispetto delle esigenze produttive)	↔	Focus sulle esigenze produttive (pur nel rispetto dei bisogni di apprendimento del beneficiario)
Sperimentazione diretta delle competenze	↔	Sperimentazione indiretta delle competenze
Sperimentazione di più ruoli professionali	↔	Sperimentazione di un solo ruolo professionale
Sperimentazione di tutti gli aspetti legati ad un determinato ruolo professionale	↔	Sperimentazione parziale di un ruolo professionale
Valutazione continua diretta (fatta dai clienti)	↔	Valutazione indiretta (fatta da ruoli aziendali)
Valorizzazione della personalizzazione	↔	Tendenza alla standardizzazione

Tab. 1 – Differenze tra impresa formativa e esperienze di stage

12 Inoltre si ricorda che in tutte le esperienze segnalate gli allievi, oltre alle esperienze in impresa formativa, fanno anche lo stage proprio per integrare al meglio gli apprendimenti derivanti da questi due momenti formativi.

I modelli pedagogici risiedono nella filosofia del sistema duale e nel learning by doing o nel on-the-job-training.

Il sistema duale rappresenta l'architettura "filosofica" a cui si ispirano tutte le realtà analizzate anche se l'interpretazione di questo può variare da situazione a situazione. La differenza più visibile risiede nel modo in cui si organizza l'intreccio tra formazione e apprendimento sul luogo di lavoro.

Nella maggior parte dei casi esaminati, l'impresa formativa è il punto di arrivo di un progetto/percorso che prevede azioni formative preliminari all'inserimento della persona in azienda mentre nelle rimanenti situazioni l'impresa formativa rappresenta un modello innovativo di realizzare percorsi di formazione.

In entrambe le situazioni vi è comunque un indubbio presidio formativo che consente di mettere in pratica i principi del learning by doing che valorizzano l'operatività, non soltanto perché avvia alle professioni, ma come educazione alla "cultura del lavoro", alla socialità ed alla progettualità.

Questo approccio è il tratto distintivo dell'impresa formativa e il modo con cui viene realizzato è quello di porre grande attenzione alle dinamiche di apprendimento dei beneficiari.

È nella applicazione dell'on the job training che questo principio si realizza nell'impresa formativa. Il supporto congiunto di due figure organizzative come il tutor aziendale e quello formativo ¹³ consente ai beneficiari di essere costantemente stimolati sia nell'apprendimento di competenze tecniche sia nella riflessione più allargata di ciò che l'esperienza fa maturare.

Può sembrare scontato parlare della centralità di queste due figure (considerando che in ogni esperienza di stage si attivano sempre questi ruoli) ma nei casi esaminati emerge con chiarezza come la progettazione congiunta ex-ante in cui siano coinvolti sia figure professionali competenti del "mestiere" e della gestione aziendale insieme a figure professionali competenti in campo pedagogico rappresenti una delle "chiavi di successo" dell'impresa formativa.

È proprio il pensare all'impresa formativa come una realtà in cui debbano essere messi in pratica i principi del learning by doing che permette di passare da situazioni in cui i ruoli di tutoraggio troppe volte si limitano a garantire la realizzazione formale delle esperienze ad una in cui i tutor presidiano concretamente l'apprendimento.

Conseguentemente ai principi sopra esposti, nell'impresa formativa si punta molto sull'apprendimento congiunto di hard skills (competenze tecniche specifiche) e di soft skills (soprattutto la cultura dell'imprenditorialità e responsabilizzazione).

Ancora una volta si deve ribadire come questo sia coerente con gli approcci contemporanei al mondo del lavoro in cui si valorizza sempre di più il contributo delle competenze "intangibili" nel favorire il successo professionale ma, soprattutto, con gli assunti teorici del learning by doing che intendono l'attività manuale non un semplice modo per apprendere una capacità operativa ma la possibilità di elaborare, attraverso l'azione, la realtà e far maturare nuovi pensieri, nuovi modi di affrontare la propria vita.

13 È bene precisare che, data la natura organizzativa dell'impresa formativa, si parla quasi sempre di due figure interne al Cfp. Ciò che si vuole sottolineare è che vi è una differenza visibile tra i due ruoli indipendentemente dalla collocazione organizzativa.

Relativamente ad un aspetto centrale del modello pedagogico, ovvero le modalità di valutazione va affermato che tale ambito si realizza direttamente nelle esperienze lavorative.

Ciò significa che il tutor aziendale compie una valutazione, prevalentemente centrata sugli aspetti professionali, attraverso:

- una apposita scheda di rilevazione del modo di mettere in pratica le competenze e dei progressi effettuati dal beneficiario;
- una costante azione di riflessione sui feedback forniti dai clienti dell'impresa formativa.

Il tutor formativo compie le sue azioni di valutazione facilitando la riflessione attorno agli apprendimenti, in particolare quelli legati alle competenze "soft", maturati dal beneficiario in impresa.

Non esiste una strutturazione univoca della valutazione, si afferma che questa è continua ma non vi si dedicano sessioni programmate (individuali e/o di gruppo). Nelle realtà in cui si prevede il "ritorno" in situazione formativa non è sempre chiaro come avvenga il processo di riflessione sull'esperienza.

Questa affermazione non vuole segnalare una "mancanza" (anche in questo caso non si è andati ad indagare in modo specifico strumenti e strutturazione dei processi valutativi) ma evidenziare come la valutazione sia un'azione fondante e strategica dell'apprendimento basato sul lavoro e non vada trascurata anzi vada organizzata e strutturata sul piano delle metodologie e degli strumenti (oltre che del tempo).

Prima di procedere con una riflessione sul valore innovativo di queste esperienze, sui punti di forza e di criticità si riassume, nella tabella seguente, il rapporto tra i principi del learning by doing (fondanti le esperienze analizzate) e le scelte operative messe in atto dalle imprese formative.

<i>Learning by doing:</i> i principi di base	<i>Learning by doing:</i> scelte coerenti con i principi effettuate dalle imprese formative
<ul style="list-style-type: none"> ■ Apprendere attraverso il fare, l'azione ■ Apprendere il processo attraverso cui si compiono determinate azioni ■ Estendere l'apprendimento oltre la pura operatività 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettere i beneficiari direttamente in azione sul campo in un'impresa "reale" ■ Apprendere hard skills e soft skills ■ Avere la supervisione di due tutor (presidio sull'operatività e presidio sull'apprendimento più ampio) ■ Valutazione professionale e formativa

Tab. 2 – I principi del learning by doing e le scelte operative coerenti

In sintesi, per tutte le esperienze analizzate, l'innovazione risiede nella rottura e discontinuità con il modello tradizionale della scuola ribadendo, ancora una volta, il punto di forza della valenza pedagogica dell'impresa formativa.

La criticità maggiore si riscontra nel riuscire compiutamente a fare percepire l'esperienza come diversa da uno stage oppure, all'opposto, come diversa da un laboratorio.

5.3. ASPETTI ORGANIZZATIVI

Nelle realtà esaminate si ritrovano modelli organizzativi fortemente strutturati (l'organigramma prevede numerosi ruoli, funzioni e suddivisione di specifiche responsabilità in base a diverse aree di intervento) in 6 realtà su 10. Nelle restanti vengono presidiate comunque tutte le aree di intervento aziendale (produzione, amministrazione, risorse umane, monitoraggio, rapporti con il territorio) seppure con una minore messa in campo di specifici ruoli (le persone presidiano più ruoli contemporaneamente). Non esiste una chiara correlazione né con la natura giuridica dell'impresa né con la sua "anzianità". Probabilmente si tratta semplicemente di diverse scelte operate principalmente sulla disponibilità effettiva di persone.

È importante rilevare come in tutte le imprese formative i docenti degli enti formativi e delle scuole siano coinvolti con ruoli formalizzati e, in un'esperienza, i beneficiari dell'intervento siano anche soci dell'impresa.

Le modalità di retribuzione dei beneficiari, laddove l'esperienza abbia carattere di forte continuità nel tempo (3 casi su 10) sono quelle delle borse lavoro e dei voucher.

La strategia organizzativa predominante è quella definibile di "restare sul mercato" ovvero maturare requisiti di sostenibilità economica che permettano all'impresa di ridurre la dipendenza da forme di finanziamento pubblico (attivazione di progetti specifici).

Allo stato attuale questo aspetto rappresenta una criticità, in quanto, a parte l'esperienza dell'azienda agricola che riesce ad avere anche utili da reinvestire in ammodernamenti strutturali, si stima che le attività di mercato coprano soltanto una parte (si va dal 25% al 70%) del totale dei costi.

Per tutti le attività di fundraising rappresentano una chiave concreta per supportare le attività. Non è possibile fare una stima di quanto il fundraising incida sulla copertura dei costi ma, indubbiamente, per alcune realtà analizzate ha significato mantenere ammodernate le strutture e fare investimenti per il miglioramento dell'azienda.

Gli aspetti più importanti che riguardano i meccanismi di coordinamento sono relativi al rapporto tra l'impresa e l'ente formativo / scuola di riferimento. Nei casi dove ente/scuola e impresa di fatto "coincidono" (4 su 10) il coordinamento è naturalmente immediato. Negli altri casi si prevede che gli enti/scuole abbiano una partecipazione diretta negli organismi organizzativi dell'impresa.

La partnership è uno degli aspetti che caratterizza l'impresa formativa in quanto il successo di tale iniziativa si veicola attraverso la diffusione nel territorio dell'esperienza e il più ampio coinvolgimento. I soggetti con cui le imprese formative analizzate stabiliscono relazioni e partnership formalizzate vanno dalle istituzioni (enti locali) ad altri enti di formazione e scuole e imprese profit.

La finalità di stabilire partnership strette è vista sia come opportunità per aumentare la visibilità e il mantenimento dell'impresa ma predomina la finalità di promuovere la filosofia dell'impresa formativa e, in particolare, i valori di inclusione sociale che sono stati in molti casi la spinta verso la ricerca di nuove modalità di apprendimento.

SINTESE
DELLE
RACCOMANDE
AZIONI
LINEE GUIDA



A conclusione di questa prima comparazione, è possibile identificare quali siano le raccomandazioni (buone pratiche) che devono essere messe in atto da chiunque voglia promuovere un'impresa formativa e che debbano essere sempre presidiate. Di seguito, per punti, le aree che sono emerse come centrali dall'analisi dei casi presi in esame.

LA NATURA DELL'IMPRESA

Una prima considerazione è che la forma giuridica non sembra essere fattore determinante. Si avverte, tra le righe dei casi, la necessità di avere una legislazione che permetta di costituire una impresa formativa così denotata rispondente agli scopi di educazione, professionalizzazione e inclusione sociale. In ogni caso appare necessario mantenere uno stretto legame (anche sul piano formale) con il Cfp che ha promosso l'impresa.

IL VALORE DELLA PROGETTAZIONE EX-ANTE

Ogni impresa che si rispetti è tenuta, dopo avere identificato gli obiettivi strategici, a progettare ex-ante le proprie attività, a formulare il disegno organizzativo.

Questa considerazione di evidente progettazione organizzativa deve essere amplificata per l'impresa formativa. Trattandosi di una realtà che opera sul mercato, tenuta a realizzare una propria sostenibilità economica, e che, contemporaneamente, fa dell'apprendimento il suo tratto distintivo, l'impresa formativa deve essere progettata con particolare cura. È indubbio come la "predominanza concettuale" debba essere riservata all'apprendimento (altrimenti non si chiamerebbe impresa formativa ma semplicemente impresa) ma è altresì necessario avere chiaro cosa significhi "fare business".

In sostanza si deve evitare di incorrere in due "errori opposti":

- forzare la dimensione profit a scapito della valorizzazione dell'apprendimento;
- pensare di essere "una scuola" e non porsi il problema delle necessità di bilancio.

La progettazione ex-ante va fatta avendo cura di bilanciare equamente il contributo di figure professionali esperte di business e di figure professionali esperte di processi di apprendimento.

IL LEGAME CON IL TERRITORIO

Tutti i casi hanno mostrato come l'impresa formativa debba, ancor più di ogni altra realtà imprenditoriale, parte considerevole del proprio successo dalla capacità di attivare reti relazionali e organizzative con i vari attori sociali (istituzioni, sistema delle imprese, sistema scolastico-formativo, organizzazioni sociali e di rappresentanza, associazioni).

Queste relazioni non si limitano ad avere "buoni rapporti" ma si consolidano in vere e proprie partnership strutturate.

Appare di fondamentale importanza la partecipazione a reti di partenariato che raggruppano imprese formative a livello sovra-territoriale.

DALLE CONOSCENZE AL LEARNING BY DOING

Sul piano pedagogico emerge chiaramente come l'impresa formativa sia il luogo in cui mettere in pratica compiutamente i principi del learning by doing. Come ripetuto nel documento, mettere in pratica questo approccio, più volte citato in ogni esperienza, non significa semplicemente fare in modo che i beneficiari realizzino attività

operative ma supportare i beneficiari, al fine di apprendere nuovi modi di pensare e di organizzare le proprie competenze andando oltre la pura acquisizione di specifiche abilità, nel riflettere attorno alle loro esperienze lavorative e relazionali all'interno dell'impresa, nell'identificare altre possibili aree di utilizzo di quanto appreso.

Per realizzare questo obiettivo la figura centrale è quella del tutor formativo che, indipendentemente dal ruolo formale che riveste, non può approcciarsi all'apprendimento con la logica dell'insegnante che verifica l'acquisizione di conoscenze. Il tutor formativo deve conoscere i processi lavorativi aziendali e comprendere quali siano i fattori chiave che possono consentire "salti di apprendimento".

DALL'AFFIANCAMENTO ALL'ON-THE-JOB TRAINING

Il valorizzare l'approccio dell'on-the-job-training è uno degli altri punti di forza dell'impresa formativa. Non si tratta di un semplice affiancamento con "esperti del mestiere" ma di proporre ai beneficiari riferimenti autorevoli (i tutor aziendali) che, oltre ad essere competenti sul piano professionale, abbiano elementi di conoscenza di come si sviluppa l'apprendimento nei luoghi di lavoro. Per questo è di fondamentale importanza che le figure tutoriali (formative e aziendali) siano progettate congiuntamente sia dall'inizio e ricevano costantemente aggiornamenti formativi nonché tra loro si promuova un clima di aperta fiducia e di concreta collaborazione.

LA VALUTAZIONE E L'AUTOVALUTAZIONE

L'impresa formativa non può fare a meno di metodologie codificate di valutazione e autovalutazione. È ovvio che la valutazione sia un processo continuo (sono i clienti a valutare nel momento della prestazione, sono i colleghi nell'interazione quotidiana ecc.) ma è altrettanto importante che i beneficiari possano comprendere quali punti di forza manifestano nel corso della loro esperienza lavorativa, quali criticità devono fronteggiare e quali miglioramenti realizzano. Un adeguato modello di valutazione deve consentire di attivare appositi spazi (in ore e, possibilmente, in luoghi separati dall'impresa) per l'attività valutativa.

A conclusione di questa sintetica rassegna sulle raccomandazioni che emergono dall'analisi dei casi si può affermare come le buone pratiche per costituire e "mantenere" efficiente/efficace un'impresa formativa si possano raggruppare in tre aree (interconnesse tra loro) definibili come: area della partnership, area organizzativa e area educativa (figura 7).

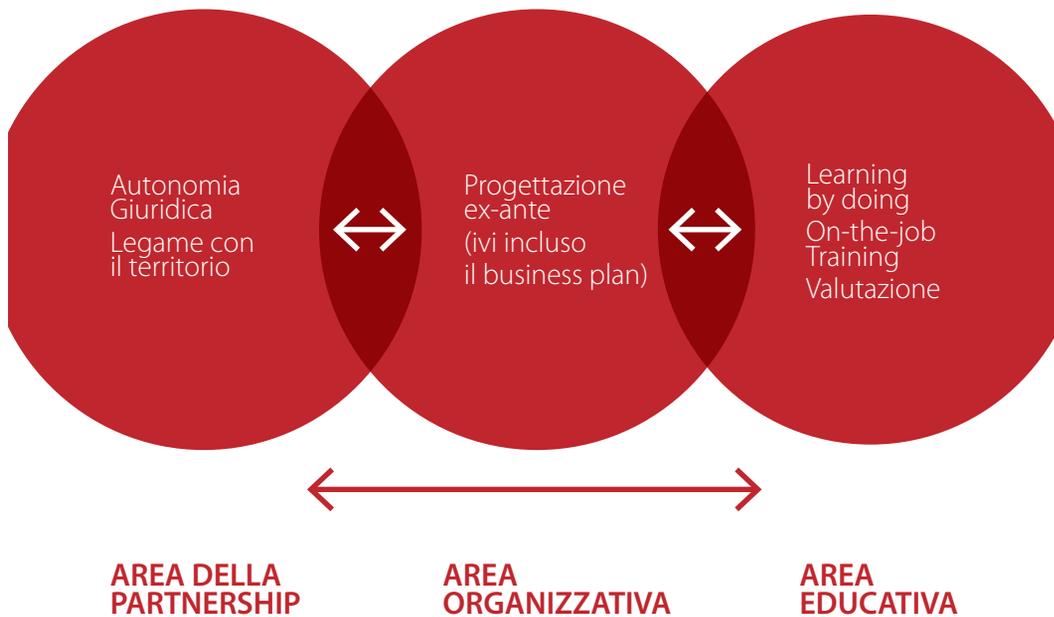


Fig. 7 – Le raccomandazioni e l'intreccio delle buone pratiche

6.1.

UNA POSSIBILE “ROAD MAP”

A conclusione dell'analisi su alcuni casi relativi alle imprese formative, si può sintetizzare come la complessità dell'esperienza sia quella di perseguire obiettivi produttivi e formativi nello stesso tempo come la denominazione stessa delle imprese suggerisce.

Se sono stati individuati i fattori chiave connessi alle linee guida (raccolte nei tre ambiti sopra descritti: partnership, organizzazione, educazione) una riflessione conclusiva può essere fatta riguardo il processo attraverso cui si può dare vita ad un'impresa formativa.

Le esperienze analizzate hanno permesso di comprendere quale sia una modalità “idealtipica” (che non necessariamente deve essere seguita alla lettera da tutti coloro che vogliono promuovere esperienze di impresa formativa) che ha permesso lo stabilirsi e il consolidarsi delle realtà esaminate.

Molto spesso la realtà è nata da una sperimentazione limitata, promossa con un progetto pilota, che ha permesso di “inquadrare” in un contesto territoriale ed economico specifico gli elementi di fattibilità dell'impresa.

La business idea è stata successivamente approfondita e, dopo un successivo e dettagliato esame di fattibilità e sostenibilità economica (business plan) ha portato alla costituzione del primo nucleo dell'impresa. In molti casi l'iniziativa è sorta come “laboratorio molto strutturato” per poi diventare una realtà imprenditoriale a tutti gli effetti.

Sulla base delle esperienze analizzate si può azzardare una “road map” (che rappresenti una sorta di percorso idealtipico a 4 step che dovrebbe seguire un Cfp o una scuola) per la costituzione di un’impresa formativa.

Step 1

DALL’IDEA DI BASE AL LEGAME CON IL TERRITORIO

Ciò che si dovrebbe fare in questa fase è aprirsi a più opportunità evitando di non considerare tutte le ipotesi possibili. In un certo senso questa è la fase della creatività dove si può e si deve “guardare in grande”. Congiuntamente alla identificazione di una idea è importante stringere i legami con gli attori istituzionali e sociali del territorio. Ogni realtà formativa ha certamente legami con il territorio di riferimento che, in una fase di possibile promozione di un’impresa formativa (quando si è ancora nella fase nascente dell’idea), è imprescindibile si rinforzi per iniziare a stabilire un dialogo finalizzato a identificare concrete partnership (istituzionali e non) e possibili fonti di finanziamento.

Step 2

ANALIZZARE LO SPECIFICO AMBITO DI INTERVENTO

In questa fase si deve concretizzare l’idea di base (è la parte di percorso in cui le idee emerse anche in forma sommaria dalla fase precedente vengono passate all’esame di realtà) definendo: a) la business idea coerente con i percorsi formativi che si hanno in essere e/o che si vogliono attivare; b) le risorse necessarie; c) le eventuali azioni di fundraising e/o di attivazione di specifici progetti pilota finanziati; c) la definizione di un business plan. In questa fase è bene scegliere azioni davvero fattibili (si può sempre “aumentare” successivamente) e sostenibili nel lungo periodo.

Step 3

PROMUOVERE ATTIVITÀ SPERIMENTALI

È la fase di avvio delle attività e qui si deve soprattutto prevedere un monitoraggio costante di: a) la qualità dell’impresa formativa come agente formativo; b) la qualità dell’impresa formativa come attività di business. Ciò significa strutturare ruoli organizzativi di presidio (tutor formativo e tutor aziendale), percorsi per promuovere l’apprendimento in impresa, strumenti per valutare l’apprendimento, strumenti per valutare la sostenibilità economica.

Step 4

VALUTARE E CONSOLIDARE LE ESPERIENZE

L’ultimo step è quello del consolidamento. Dopo che la fase precedente ha “avuto successo” si deve consolidare (sulla base degli esiti dell’azione di monitoraggio) il modello e prevedere un suo eventuale allargamento.



Step	Cosa fare	Errori da evitare
STEP 1 DALL'IDEA DI BASE AL LEGAME CON IL TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definire più concretamente un'idea di massima ■ Rinforzare i legami con il territorio ■ Allargare le possibili ipotesi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Volere avere già la "proposta completa" ■ Rimanere ancorati ai legami esistenti ■ Censurare le idee sulla base della "non fattibilità pratica"
STEP 2 ANALIZZARE LO SPECIFICO AMBITO DI INTERVENTO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definire la business idea coerente con i percorsi formativi ■ Identificare le risorse necessarie ■ Ipotizzare percorsi di finanziamento ■ Definire il business plan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Non circoscrivere l'ambito di intervento e le dimensioni
STEP 3 PROMUOVERE ATTIVITÀ SPERIMENTALI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monitorare costantemente le attività sia sul piano del valore formativo sia su quello della sostenibilità economica ■ Dotarsi di strumenti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Non progettare specifici strumenti di monitoraggio
STEP 4 VALUTARE E CONSOLIDARE LE ESPERIENZE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valutare l'impatto complessivo dell'esperienza 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Non dotarsi di strumenti adeguati di valutazione

Tab. 3 – Una possibile road map per la promozione e il consolidamento dell'impresa formativa



SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Caroli S., Piovesan C., *Impresa formativa, i primi passi di un ponte tra scuola e lavoro*, in @bollettinoADAPT, aprile 2015 (<http://www.bollettinoadapt.it/impresa-formativa-primi-passi-di-un-ponte-tra-scuola-e-lavoro/> - febbraio 2017)

Cnos-Fap (a cura di), *L'impresa didattica/formativa: verso nuove forme di organizzazione dei CFP*, Cnos-Fap, Roma, 2015 (<http://www.cnos-fap.it/pubblicazione/l-impresa-didattica-formativa-verso-nuove-forme-di-organizzazione-dei-cfp-stimoli-feder> - febbraio 2017)

Massagli E., *Per una regolamentazione normativa dell'impresa formativa (non simulata)*, Associazione ADAPT, paper, Modena, 2015.

SCUOLA CENTRALE FORMAZIONE



scformazione.org



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

Ricerca realizzata nell'ambito
delle attività finanziate dal Ministero
del Lavoro, della Salute e delle Politiche
Sociali ai sensi della Legge 40/1997 -
Annualità 2018