

L'impresa didattica/formativa: verso nuove forme di organizzazione dei CFP

Stimoli per la Federazione CNOS-FAP

A cura del

CNOS-FAP

Anno 2015

Rapporto di ricerca curato da:
Luca Dordit, Silvio Pugliese,
Fabio Dario, Arduino Salatin (ISRE)
Giulia Carfagnini (CNOS-FAP)

©2015 By Sede Nazionale del CNOS-FAP
(Centro Nazionale Opere Salesiane - Formazione Aggiornamento Professionale)
Via Appia Antica, 78 – 00179 Roma
Tel.: 06 5107751 – Fax 06 5137028
E-mail: cnosfap.nazionale@cnos-fap.it – <http://www.cnos-fap.it>

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
1. L'impresa formativa: elementi di analisi dallo scenario italiano ed europeo	9
2. Esperienze e buone pratiche di impresa formativa nella Formazione Professionale in Italia	41
3. Modello Organizzativo di Funzionamento dell'impresa formativa	79
4. Orientamenti sul modello organizzativo per l'implementazione dell'impresa formativa nella rete CNOS-FAP	93
5. Aspetti giuridici e fiscali per l'avviamento di un'impresa formativa	99
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	109
APPENDICE	111
INDICE	117

INTRODUZIONE

La cosiddetta via italiana al sistema duale ha assunto negli ultimi tempi una rinnovata attenzione sia da parte delle forze politiche che dell'opinione pubblica. L'obiettivo di fondo, mutuato in particolare dal successo del sistema tedesco, è quello di fare del rapporto tra scuole e imprese una politica continuativa e condivisa di investimento sulla competitività del Paese, oltre che un fattore di innovazione delle aziende e del tessuto economico nazionale, potenziando in particolare gli strumenti dell'orientamento, della formazione per l'inserimento lavorativo e del sostegno all'imprenditorialità giovanile. L'esperienza pratica al di fuori del contesto scolastico viene ritenuta infatti un valore fondamentale sia se intesa come avvicinamento alle opportunità professionali, sia in termini educativi.

Per questa ragione, la possibilità di fare percorsi di apprendimento "in assetto lavorativo" (ai sensi del D.L. 44/2011) in contesti aziendali profit, così come pubbliche o del no profit, dovrebbe costituire un passaggio inderogabile per tutti gli studenti che hanno superato i 15 anni.

La situazione attuale dell'Italia tuttavia non sembra delle più positive: infatti sono meno del 9% gli studenti della scuola secondaria di secondo grado che oggi fanno Alternanza Scuola-Lavoro coinvolgendo solo lo 0,75% delle imprese. Sono dati che anche la *Country Specific Recommendation* dell'Unione Europea propone all'Italia di modificare, attraverso azioni rapide ed incisive (Consiglio dell'Unione Europea, 2014).

(...) È necessario compiere sforzi per migliorare la qualità dell'insegnamento e la dotazione di capitale umano a tutti i livelli di istruzione. (...) per assicurare una transizione agevole dalla scuola al mercato del lavoro, sembrano cruciali, nel ciclo di istruzione secondaria superiore e terziaria, il rafforzamento e l'ampliamento della formazione pratica, aumentando l'apprendimento basato sul lavoro e l'istruzione e la formazione professionale.

(...) Raccomanda che l'Italia adotti provvedimenti nel periodo 2014-2015 al fine di: (...) accrescere l'apprendimento basato sul lavoro negli istituti per l'istruzione e la formazione professionale del ciclo secondario superiore e rafforzare l'istruzione terziaria professionalizzante.

Sul piano finanziario, inoltre, le linee guida predisposte dal Governo Renzi accennano a vari strumenti di incentivazione delle imprese, tra cui quello chiamato *School Guarantee*, pensato per premiare l'investimento che crea occupazione giovanile. L'impresa che investe risorse, ad esempio su un istituto professionale, un istituto tecnico, un CFP o un polo formativo, potrà ricevere incentivi nel momento in cui si dimostri il "successo formativo" dei processi didattici (alternanza, didattica laboratoriale, ...) sviluppati nell'istituto/rete di riferimento. In pratica, l'azienda interessata ad investire negli istituti tecnici e professionali o in un polo tecnico-professionale può finanziare percorsi di alternanza scuola-lavoro, ristrutturando o avviando un

laboratorio. Può anche occuparsi del suo funzionamento, garantendone un utilizzo efficace e ottenendo degli incentivi aggiuntivi rispetto allo *School Bonus*, ma dopo aver dimostrato che il suo investimento e lavoro ha condotto al successo formativo nei percorsi di alternanza scuola-lavoro

In tema di riassetto metodologico, nel documento *La Buona Scuola*¹ vengono individuati i principali filoni di policy su cui il MIUR intende concentrarsi nei prossimi anni (MIUR, 2014).

Nel documento vengono enucleate alcune delle direttrici per la modernizzazione del settore che pone in relazione scuola 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 (cfr. Fig. n. 1).

Figura n. 1 - La Buona Scuola. Scuola e lavoro. Misure prioritarie

Alternanza obbligatoria	Introdurre l’obbligo dell’Alternanza Scuola-Lavoro (ASL) negli ultimi tre anni degli Istituti Tecnici ed estenderlo di un anno nei Professionali, prevedendo che il monte ore dei percorsi sia di almeno 200 ore l’anno. Alle ore di alternanza partecipano anche i docenti (compreso ovviamente il nuovo organico funzionale), che dovranno essere formati come tutor dei ragazzi in azienda, e che insieme all’azienda costruiscono il progetto formativo dei ragazzi.
Impresa didattica	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.
Bottega Scuola	Definire i principi per disseminare (specialmente al Centro-Sud) esperienze di inserimento degli studenti in contesti imprenditoriali legati all’artigianato, al fine di coinvolgere più attivamente anche imprese di minori dimensioni o tramandare i “mestieri d’arte”.
Apprendistato sperimentale	Diffondere attraverso protocolli ad hoc il programma sperimentale di apprendistato negli ultimi due anni della scuola superiore, lanciato nel 2014 in attuazione dell’articolo 8bis del d.l. 104/2013.

Fonte: MIUR, 2014

¹ Nel momento in cui la ricerca viene pubblicata il documento *La Buona Scuola* è diventato Legge 107/2015 di riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione; in essa sono contenuti tutti i provvedimenti e le disposizioni legislative in materia di alternanza scuola-lavoro, che però attuano solo in parte quanto precedentemente previsto nel documento *La Buona Scuola*. È stata inoltre prodotta dal MIUR una Guida operativa per le attività di alternanza scuola-lavoro, scaricabile dal sito <https://labuonascuola.gov.it/area/a/25282/> (novembre 2015). In appendice viene riportato il paragrafo della guida che presenta “l’impresa formativa simulata” come possibile modalità di realizzazione dell’alternanza scuola-lavoro.

Si tratta di misure che tendono a potenziare e rendere obbligatorio il sistema dell'Alternanza scuola-lavoro, oltre che a promuovere la Bottega Scuola per il rilancio dei mestieri d'arte. Inoltre, nelle linee guida si introduce la possibilità offerta agli istituti tecnici e professionali di realizzare in forma sperimentale, nell'ultimo biennio, un tipo di formazione in alternanza tra scuola e lavoro (D. L. 104/2013). Accanto agli interventi ora ricordati, nel testo *La Buona Scuola* si fa strada anche l'ipotesi di introdurre la formula delle imprese didattiche in ambito scolastico. In questa prospettiva, agli istituti di istruzione superiore e di Istruzione e Formazione Professionale verrebbe riconosciuta la possibilità di commercializzare beni o servizi prodotti o 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.

In riferimento a tale scenario, il dibattito in corso sembra però ignorare del tutto, da un lato l'esperienza della formazione professionale in questo campo, dall'altro quella del terzo settore (imprese sociali), confinandoli l'una a mero strumento di recupero scolastico, utile per contrastare la dispersione formativa e lenire la disoccupazione giovanile, l'altro ad intervento di tipo assistenzialistico.

In realtà, nel campo della IeFP non mancano sia buone tradizioni (dai "cantieri scuola" a simulimpresa), sia pratiche significative (in particolare nel campo alberghiero e della ristorazione o in esperienze di inclusione sociale) che 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.

La ricerca si propone in particolare di:

- analizzare la normativa esistente (e in corso di definizione) in materia di impresa formativa, sul piano giuridico generale, giuslavoristico, amministrativo e fiscale, comparandola a quella di altri paesi europei (come ad esempio le *Entreprises de Formation par le travail* in Belgio o le *Student Companies* in Norvegia),
- analizzare le esperienze esistenti nella Formazione Professionale in Italia (e nel privato sociale ad essa eventualmente collegato), al fine di identificare le buone pratiche e i relativi profili giuridici e modelli organizzativi più efficaci,
- individuare le questioni cruciali, gli ostacoli e i possibili fattori di successo da considerare ai fini di una possibile trasferibilità del modello di "impresa formativa sociale" nei contesti degli enti di FP in Italia,
- definire dei criteri guida organizzativi da proporre in eventuali sperimentazioni ad hoc promosse dal CNOS-FAP.

La ricerca assume come quadro di riferimento principale l'evoluzione organizzativa dei CFP nei contesti territoriali e in relazione ai cambiamenti culturali, economici e sociali che incidono oggi sul nuovo ruolo della formazione e dell'impresa. In particolare essa si prefigge di approfondire i seguenti elementi:

- rassegna critica della normativa in materia di impresa sociale, didattica e formativa,
- modelli di relazione tra imprese e CFP: stato dell'arte e nuove tendenze,
- buone pratiche in materia di impresa formativa e sociale nella Formazione Professionale,
- modelli di funzionamento dell'impresa formativa e/o sociale
- forme di *governance* di un'impresa formativa.

Sul piano metodologico, il lavoro si basa su:

- un'attività di analisi documentale sulle fonti giuridiche ed amministrative relative all'impresa didattica/formativa/sociale,
- un'analisi desk delle pratiche significative nel campo della scuola e dell'IeFP, ivi comprese alcune esperienze europee,
- dei focus group (e/o interviste) a livello territoriale, da un lato con esperti di varia estrazione disciplinare, dall'altro presso i CFP del CNOS-FAP (ed eventuali altri Enti) per raccogliere le esperienze e/o per validare le linee di interpretazione e di proposta.

Nel primo capitolo viene curata una sintetica rassegna di studi di caso, prendendo in considerazione due delle più significative misure di policy messe a punto negli anni recenti a livello europeo in tema di impresa formativa. I due modelli di policy sono in primo luogo descritti nel dettaglio e quindi raffrontati tra loro, individuandone i principali elementi di convergenza e di differenziazione. In tal modo verranno fatte emergere alcune costanti che caratterizzano i processi di modernizzazione del settore, pur nella molteplicità e variabilità delle soluzioni implementate, derivanti dalle diverse peculiarità nazionali. I *case study* si riferiscono alle *Entreprises de formation par le travail* (EFT) sorte nella regione vallone (Belgio francese) ed al *Junior Achievement Young Enterprise Company Programme*, praticato in Danimarca, che rappresenta attualmente l'esperienza di punta europea nel campo dell'educazione imprenditoriale in ambiente scolastico.

Lo scopo del secondo capitolo consiste essenzialmente nel condurre un'analisi finalizzata a ricercare casi e progetti di imprese formative e di esperienze di formazione in assetto lavorativo in Italia dai quali trarre elementi peculiari e fattori critici per valutare la fattibilità/sostenibilità di tali progetti.

Nel terzo capitolo viene presentata una riflessione finalizzata ad individuare ed estrapolare aspetti rilevanti dei modelli organizzativi emergenti dalla letteratura e dallo studio dei casi italiani analizzati, necessari per la realizzazione di un'impresa formativa.

Nel quarto capitolo vengono individuate delle proposte progettuali per definire i possibili elementi costitutivi prioritari del modello organizzativo di un'impresa formativa nel medio periodo.

Nel quinto e ultimo capitolo vengono sintetizzate le fattispecie giuridiche e organizzative che possono essere consigliate ai responsabili e agli operatori dei CFP e assunte come tali nel breve periodo.

1. L'impresa formativa: elementi di analisi dallo scenario italiano ed europeo

Le indicazioni nazionali in materia di impresa didattica o formativa fanno riferimento ad un quadro di policy piuttosto ampio a livello europeo, con diversi elementi di convergenza, ma anche di eterogeneità. In molti casi tali policy sono state ideate partendo dal fenomeno dei giovani collocati al di fuori dei percorsi formativi e lavorativi. Per questo appare opportuno richiamare anzitutto tale fenomeno, per poi fornire un quadro di sintesi delle principali iniziative in corso e passare ad analizzare qualche caso più specifico.

1.1. Il fenomeno dei NEET

I giovani che non hanno un lavoro, né seguono un percorso scolastico o formativo (denominati comunemente con l'acronimo NEET) possono trovarsi in condizioni sociali negative quali l'isolamento, la mancanza di autonomia, i comportamenti a rischio e una salute psichica e fisica instabile, che li espongono, in uno stadio successivo della vita, a maggiori rischi di disoccupazione e di esclusione sociale. I giovani in situazione NEET sono più o meno vulnerabili ed hanno caratteristiche e necessità diverse. Per questo, secondo l'Unione Europea, c'è bisogno di un approccio «su misura» al fine di (re)integrarli, con efficacia e successo, nel mercato del lavoro, nel sistema di istruzione o formazione e nella vita sociale. Il lavoro giovanile, le attività di volontariato, la cittadinanza attiva e l'apprendimento non formale e informale possono svolgere un ruolo importante e complementare apportando un valore aggiunto per tutti i giovani, nella transizione verso il mercato del lavoro: colmare la distanza tra i sistemi di istruzione e di occupazione, completare il sistema di istruzione formale, procurare fiducia in se stessi, capitale sociale e sviluppo personale e accrescere le competenze trasversali di tipo relazionale e quelle tecniche che migliorano l'occupabilità.

Le conclusioni comuni della conferenza UE sulla gioventù organizzata dalla presidenza lituana dal 9 al 12 settembre, 2013, sottolineano la necessità di adattare l'istruzione alle necessità dei giovani e alle esigenze del mercato del lavoro per agevolare la transizione dalla scuola al mondo del lavoro e migliorare le condizioni per l'integrazione dei giovani nel mercato del lavoro.

Secondo il pronunciamento del Consiglio europeo (Consiglio dell'Unione Europea, 2013), occorre assicurare un approccio olistico e una cooperazione interset-

toriale per accrescere l'inclusione sociale dei giovani in situazione NEET. È fondamentale l'investimento sociale nelle competenze e capacità delle persone lungo tutto l'arco della vita per migliorarne la possibilità d'integrarsi nel mercato del lavoro e nella società. Tutte le misure, le azioni e gli strumenti politici dovrebbero essere coordinati e attuati a livello locale, regionale, nazionale ed europeo e dovrebbero interessare una pluralità di parti interessate alla progettazione e realizzazione delle misure per l'inclusione sociale dei giovani.

Le conclusioni intendono affrontare il tema dell'esclusione sociale dei NEET in maniera più sistematica, con misure nel settore della prevenzione, l'istruzione, la formazione e l'apprendimento non formale, così come della transizione dall'istruzione all'occupazione.

1.2. Principali linee di policy a livello europeo

1.2.1. Il Programma *Youth Guarantee*

La Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 22 aprile 2013 sull'istituzione di una "Garanzia per i Giovani" invita gli Stati a garantire ai giovani con meno di 25 anni un'offerta qualitativamente valida di lavoro, di proseguimento degli studi, di apprendistato o di tirocinio o altra misura di formazione entro quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema di istruzione formale.

La natura dell'iniziativa è essenzialmente preventiva: l'obiettivo è quello di offrire prioritariamente una risposta ai giovani che ogni anno si affacciano al mercato del lavoro dopo la conclusione degli studi, ma nello specifico contesto italiano tale iniziativa deve prevedere anche azioni mirate ai giovani disoccupati e scoraggiati, che hanno necessità di ricevere un'adeguata attenzione da parte delle strutture preposte alle politiche attive del lavoro.

Più in dettaglio, la Raccomandazione:

- sancisce un principio di sostegno ai giovani fondato su politiche attive di istruzione, formazione e inserimento nel mondo del lavoro;
- indica la prevenzione dell'esclusione e della marginalizzazione sociale come chiave strategica che deve ispirare l'azione degli Stati;
- innova profondamente il bilancio europeo, introducendo un finanziamento importante, con valenza anche anticiclica, nelle Regioni dove la disoccupazione giovanile risulta superiore al 25%;
- indica con chiarezza che l'obiettivo deve essere quello di realizzare risultati significativi, misurabili, comparabili e che l'azione cui tendono le politiche deve essere quella di offrire ai giovani l'accesso ad "una opportunità di lavoro qualitativamente valida".

La Raccomandazione distingue chiaramente l'aspetto di riforma strutturale della Garanzia dall'introduzione di un ampio ventaglio di iniziative a favore dei giovani sostenute sia da risorse nazionali, sia dal finanziamento proveniente dalla *Youth Em-*

ployment Initiative, sia dal Fondo Sociale Europeo (FSE) e relativo cofinanziamento nazionale. In questo senso, anche le modalità di finanziamento dell'iniziativa sottolineano la natura strutturale degli interventi previsti. La Garanzia viene, quindi, resa operativa grazie ad un Piano di attuazione elaborato dagli Stati membri.

1.2.2. *L' Alliance for Apprenticeships*

Il 30 gennaio 2012, i membri del Consiglio europeo si sono impegnati ad aumentare notevolmente il numero di apprendistati e tirocini per assicurare che essi rappresentino reali opportunità per i giovani. Conseguentemente, la Commissione ha annunciato un piano per gli apprendistati come parte dell'iniziativa "Ripensare l'istruzione" e del Pacchetto per l'impiego dei giovani. Con la comunicazione del dicembre 2012 "Aiutare i giovani ad entrare nel mondo del lavoro" essa ha individuato tre fattori di cruciale importanza per garantire il successo degli apprendistati. Essi sono:

- un'efficace cooperazione tra scuole e istituti di formazione, da un lato, e imprese, dall'altro;
- la qualità della formazione e della qualifica acquisita;
- l'integrazione dei contratti di apprendistato nei sistemi di istruzione e formazione nazionali o regionali e la creazione di un quadro normativo chiaro.

Inoltre, la Commissione ha messo in luce l'importanza di introdurre politiche che incentivino le imprese ad offrire un numero sufficiente di posti di apprendistato. Un ulteriore passo avanti è stato compiuto dal Consiglio europeo del 7-8 febbraio 2013 che ha invitato la Commissione a creare un'Alleanza europea per l'apprendistato per contribuire a risolvere il problema della disoccupazione dei giovani. A tale tema la Commissione ha dedicato la comunicazione "Lavorare insieme per i giovani d'Europa, invito ad agire contro la disoccupazione giovanile" del 19 giugno 2013, con la quale è stato preannunciato il lancio dell'Alleanza, definita dal Consiglio europeo del 27-28 giugno 2013 come una delle iniziative chiave per sostenere l'occupazione giovanile.

L'Alleanza europea per l'apprendistato, lanciata il 2 luglio 2013 e supportata dal Consiglio con una risoluzione dell'ottobre 2013, intende coinvolgere autorità pubbliche, partner sociali ed economici, istituti di formazione professionale, rappresentanti dei giovani ed altri attori rilevanti, come le Camere di Commercio, al fine di coordinare e diffondere diverse iniziative per il miglioramento dei sistemi di apprendistato. Con una dichiarazione congiunta, le parti sociali europee e la Commissione si sono impegnate a mettere in atto numerose azioni al fine di rafforzare l'accesso, l'offerta, la qualità e l'attrattività delle forme di apprendistato.

L'Alleanza per l'apprendistato comprende tre ambiti di intervento:

- la riforma dei sistemi di apprendistato, tramite il peer-to-peer learning, il trasferimento delle conoscenze, la creazione di partenariati internazionali e tra diversi attori all'interno dei singoli Paesi membri e la diffusione dei modelli di apprendimento basati sul lavoro. Inoltre, la Commissione ha messo a disposi-

zione un servizio di assistenza, disponibile fino alla fine del 2014, per sostenere le autorità nazionali che si occupano dello sviluppo di programmi di apprendistato e stage;

- la diffusione dei benefici che gli apprendistati possono offrire agli studenti, alle imprese e alla società nel suo complesso. Infatti, nei Paesi dotati di un sistema duale (come in Germania ed Austria) si registra un livello di disoccupazione molto più basso rispetto a quelli dove la formazione professionale e i modelli di apprendimento sul lavoro non sono altrettanto diffusi;
- la messa a disposizione di risorse europee di cofinanziamento e la mobilitazione del settore privato.

1.3. Studi di caso relativi all'impresa formativa/didattica in altri Paesi europei

Nel seguito vengono illustrati 2 casi (rispettivamente belga e danese) che si ritengono interessanti in relazione al contesto italiano. Per inquadrare secondo un ordine coerente i principali modelli di impresa formativa ricavabili, ci si avvale di uno schema interpretativo articolato su tre assi distinti ed interrelati. Esso consente di mettere a fuoco gli elementi che appartengono a ciascuna delle diverse dimensioni in gioco e di evidenziarne, quando necessario, le interazioni. Tali assi possono essere richiamati come di seguito (cfr. Fig. n. 2):

a) *Asse progettuale*: 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. La relazione tra organizzazione e apprendimento:

- si esplicita nella progettazione di setting formativi;
- si pianifica nella diversificazione dell'offerta formativa;
- si valuta mediante l'analisi della qualità e dell'efficacia dell'intervento proposto.

Nel presente rapporto l'asse progettuale viene denominato **Modello formativo**.

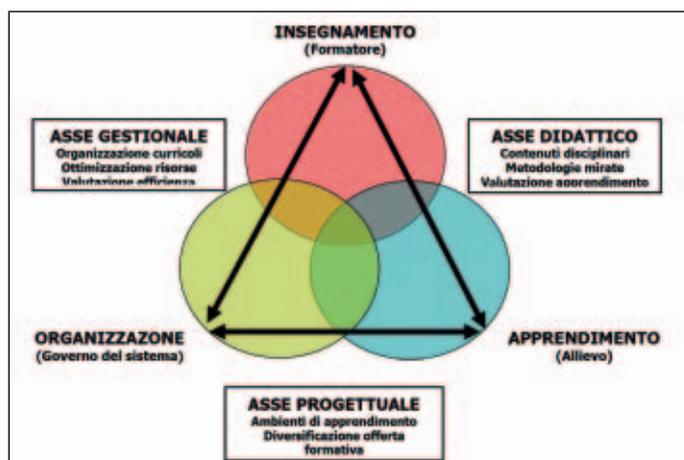


Figura n. 2 - Schema di riferimento per l'esame analitico del sistema formativo

B) *Asse didattico*: pone in relazione l'insegnamento con l'apprendimento. Rappresenta la comunicazione formativa primaria. La relazione tra insegnamento e apprendimento:

- si esplicita nella strutturazione dei contenuti disciplinari;
- si pianifica nelle scelte delle strategie, metodologie e tecnologie per l'apprendimento;
- si valuta mediante feedback quali – quantitativi dell'apprendimento e dell'insegnamento.

Nel presente rapporto l'asse didattico viene denominato **Ambiente di apprendimento**.

C) *Asse gestionale*: 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. La relazione tra organizzazione e insegnamento:

- si esplicita nell'organizzazione sequenziale e trasversale dei curricula;
- si pianifica ottimizzando le risorse intellettuali e tecnologiche;
- si valuta ricercando l'efficienza del sistema formativo.

Nel presente rapporto l'asse didattico viene denominato **Modello organizzativo-gestionale**.

1.3.1. *Belgio francofono (Région wallonne)*

In Belgio l'esperienza più interessante è quella delle *Entreprises de formation par le travail* (EFT), (termine che può essere tradotto con la denominazione “imprese di formazione attraverso il lavoro”). Esse rispondono alla finalità di promuovere una formazione rivolta a soggetti svantaggiati basata sul modello di apprendimento in situazione reale di lavoro all'interno dell'impresa.

Sul piano operativo, le ETF sono autorizzate a produrre ed a commercializzare beni e/o servizi, nei limiti necessari alla realizzazione dei propri obiettivi formativi, contrariamente a quanto avviene per ulteriori tipi di servizi analoghi, *in primis* gli organismi di inserimento socio-professionale (OISP).

I programmi proposti dalle ETF si articolano in una componente di formazione teorica, personalizzata in relazione ai fabbisogni individuali degli allievi, una componente di formazione *workplace* ed una forma di supporto ed accompagnamento di carattere psico-sociale offerta allo *stagiaire*, oltre che ad una quota spendibile eventualmente presso un'azienda esterna sotto forma di stage. La durata dei percorsi formativi va da un minimo di trecento sino ad un massimo di 2.100 ore e comunque non può superare i diciotto mesi, compresa la durata della formazione svolta in azienda. Nel 2014 sono operanti nel Belgio francofono all'incirca 70 di queste *Entreprises de formation par le travail*.

1.3.1.1. Quadro legislativo e di policy

Il quadro legislativo che definisce l'intera materia è regolato dal *Décret du 1er avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail*. Il decreto è entrato in vigore dalla data del primo gennaio 2007, in virtù dell'*Arrêté du Gouvernement wallon du 21 décembre 2006*.

Entrambe le forme di policy citate nel testo normativo, ossia tanto l'impresa formativa per il lavoro (EFT), quanto gli organismi di inserimento socio-professionale (OISP), rispondono ad una finalità comune mediante strumenti differenziati. La finalità comune consiste nell'esercitare un'azione di supporto all'inserimento socio-professionale, basata su un approccio di tipo sistemico, con il concorso di una pluralità di attori, pubblici e privati. Le forme di intervento sono disciplinate dal quadro regolamentare sul sostegno individualizzato per i soggetti in cerca lavoro (decreto del 12 gennaio 2012) e sulla costituzione di partenariati per l'inserimento lavorativo (decreto del governo vallone del 28 giugno 2012).

Oltre a favorire la promozione di pari opportunità nell'accesso alla formazione ed all'occupazione, le due diverse tipologie di servizio, entrambe erogate in forma gratuita, sono accomunate dalla finalità di ottimizzare le traiettorie di sviluppo socio-professionale di ciascun beneficiario, mediante un approccio basato sul partenariato tra istituzioni formative e pubblica amministrazione. La partnership si stabilisce tra attori e soggetti distinti che, sulla base di funzioni diverse e complementari, concorrono a fornire un servizio integrato per rendere possibile la transizione dei beneficiari verso il mercato del lavoro. Le pratiche formative devono rispondere al requisito di promuovere l'emancipazione sociale, individuale e collettiva, anche in una logica di contrasto alle diverse forme di discriminazione. Il coordinamento tra le diverse azioni e servizi offerti mira a garantire un accesso durevole al mercato del lavoro, sulla base delle competenze acquisite.

Più nello specifico, la formula dell'EFT è orientata a garantire ai beneficiari la possibilità di:

- sviluppare le capacità di governare i propri processi formativi mediante l'acquisizione di comportamenti professionali e di competenze tecniche che consentano l'accesso ad un perfezionamento professionale o ad una riqualificazione professionale e, successivamente, al mercato del lavoro;
- essere supportati nella definizione di un progetto professionale, ivi compreso un progetto di formazione professionale;
- godere di forme di accompagnamento nella realizzazione di un bilancio delle competenze;
- essere supportati nella realizzazione del progetto professionale, riattivando – ove necessario – i necessari legami sociali, in vista dello sviluppo di un'autonomia sociale.

Per poter partecipare alle attività promosse dalle ETF, i richiedenti devono essere maggiorenni e rientrare nella categoria degli inoccupati in cerca di lavoro regi-

strati presso la rete del Servizio vallone della formazione professionale e del lavoro (FOREM). Inoltre devono avere assolto l'obbligo scolastico e non aver conseguito un diploma di istruzione secondaria superiore².

Attualmente, per effetto di un decreto del governo vallone promulgato nel 2008, i requisiti cui devono rispondere le organizzazioni che intendano costituire una EFT sono i seguenti:

- provvedere all'offerta formativa nei confronti di tutti i soggetti che rientrino nello status di potenziali beneficiari della ETF;
- combinare un approccio teorico con la messa in situazione entro un reale ambiente di lavoro di produzione di beni e servizi.

In particolare, la produzione di beni e servizi è definita parte essenziale della metodologia formativa adottata dalla EFT. Tale produzione di beni e servizi deve rientrare nei limiti e nel rispetto dei livelli definiti dal governo in materia di salari per i lavoratori che svolgano attività a tempo pieno e in rapporto al livello di inquadramento dell'allievo in funzione dell'attività svolta.

1.3.1.2. Modello formativo

Il progetto formativo specifico che connota l'impresa formativa per il lavoro prevede l'inserimento degli allievi in un ambiente di lavoro reale, all'interno di un'impresa di produzione di beni o servizi. In questo senso, la formazione fornita dipende largamente dal tipo di occupazione e dalla figura professionale al centro dell'intenzionalità formativa. 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 – non da ultimo – di atteggiamenti ed abiti professionali coerenti con l'occupazione prescelta. Ad esempio aspetti quali la puntualità, l'accuratezza, la cura dei materiali e delle relazioni – e più in genere la responsabilità individuale –, non di rado posti in secondo piano in programmi formativi focalizzati sulle sole competenze tecniche, giocano un ruolo decisivo nel ciclo formativo presso l'EFT. 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

² Le EFT possono in parte derogare da tali requisiti – in forza di un successivo decreto del 2008 – ampliando il *plafond* dei propri beneficiari anche ad inoccupati ultra ventiquattrenni in cerca di lavoro e – sino ad una quota del 20% degli allievi – a soggetti che beneficino di indennità per inabilità al lavoro.

personale e professionale. È proprio questa combinazione di approcci e di piani che contraddistingue il modello formativo delle EFT rispetto ad ulteriori interventi nel campo dell'inserimento socio-professionale.

L'impianto formativo che trova luogo nelle EFT può essere riassunto enunciandone i tratti fondamentali.

- **Formazione mediante il lavoro.** Consiste nell'introdurre gli allievi in una struttura di lavoro all'interno della quale si sperimenteranno compiti determinati, secondo la pratica della "formation sur le tas", ossia *workplace*. Il tirocinante in tal modo sviluppa in maniera esplicita ed implicita una serie di competenze tecniche e sociali, in un ambiente caratterizzato dalle relazioni dell'allievo con gli altri colleghi e con i formatori. È importante notare che la componente di formazione *workplace* può essere somministrata negli stessi locali dell'EFT oppure presso ulteriori luoghi di lavoro appositamente individuati in base ai fabbisogni formativi. Nel concreto, l'allievo progredisce nello sviluppo della propria professionalità all'interno di un'impresa. 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, oppure l'esperienza può essere effettuata presso più di un'azienda.
- **Formazione tecnica.** Riguarda l'apprendimento dei saperi e delle conoscenze teoriche e procedurali associati alla pratica professionale. La formazione di carattere tecnico, svolta nell'ambiente della classe, 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.
- **Formazione di base.** Consiste in una forma di assistenza allo studio, principalmente nel campo delle competenze linguistiche e matematiche. Va considerato che, nell'economia dei percorsi svolti presso le EFT, la quota di attività didattica destinata al potenziamento delle competenze di base non risulta essere particolarmente consistente. La ragione consiste nel fatto che gli allievi nella condizione di dover colmare gravi lacune nel campo dell'alfabetizzazione funzionale, prima di accedere all'EFT sono tenuti necessariamente a frequentare appositi corsi tenuti presso organismi di inserimento socio-professionale (OISP). La formazione di base può includere anche una quota di *formazione alla cittadinanza*, che sono destinate a sensibilizzare gli studenti su aspetti dell'ambiente socio-culturale, sia a livello istituzionale che all'interno dell'impresa. A

titolo di esempio, una parte della formazione di base può vertere su una presentazione delle istituzioni belghe e sulla lettura e comprensione dei regolamenti interni della EFT.

- **Accompagnamento psico-sociale personalizzato e orientamento.** Questo aspetto della formazione è andato assumendo via via uno spazio sempre maggiore a fronte della differenziazione del profilo dei partecipanti e della complessità crescente del mercato del lavoro. Il supporto e l'accompagnamento personalizzato 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);
 - simulazione del colloquio di lavoro.
- **Stage in impresa esterna (opzione).** Il quadro legislativo offre la possibilità per le EFT di inviare i propri allievi presso una o più aziende esterne, per un'esperienza di stage, ai fini del completamento della formazione. La formazione in azienda affina, completa ed integra quanto appreso presso le EFT, integrando le conoscenze con le abilità specifiche corrispondenti al profilo professionale richiesto. La permanenza in azienda rappresenta pertanto il momento cruciale della formazione. La programmazione prevede quindi la possibilità di un adattamento ulteriore del piano formativo individuale, concordato con il tutor, per adeguare l'efficacia dell'intervento agli obiettivi dell'azione formativa. L'alternanza formativa favorisce la motivazione allo studio e accelera il processo di apprendimento, aiutando il giovane tirocinante nella conoscenza del mondo del lavoro (ritmi, logiche, stili di impresa) e delle competenze richieste. Il tutor aziendale accompagna l'allievo attraverso il percorso che si articola in un progressivo e graduale approccio al contesto produttivo. La metodologia impiegata trova la sua espressione in una serie di strategie specifiche:
 - attivare processi di apprendimento in situazione;
 - acquisire conoscenze e abilità legate alla figura professionale;
 - confrontare e discutere le proprie esperienze con i propri colleghi tirocinanti e con i formatori.

1.3.1.3. Governance e modello organizzativo-gestionale

A. Requisiti per la costituzione di una EFT

Per essere autorizzata ad esercitare la propria attività dalla Regione Vallone, ciascuna ETF deve rispondere ad una serie di precise condizioni. In primo luogo, deve essere costituita sotto la forma di un'associazione senza scopo di lucro (ASBL), di un Centro pubblico di azione sociale (CPASS) o di un'associazione di CPASS. Nel primo caso, le associazioni senza scopo di lucro hanno personalità giuridica e sono costituite da un minimo di tre persone, unite dalla finalità di realizzare uno scopo di carattere non lucrativo. Nel caso dei CPASS, sono servizi di tipo

pubblico, previsti dalla legislazione belga sin dal 1976, organizzati a livello comunale e finalizzati al contrasto del disagio sociale e al reinserimento nella vita sociale e attiva delle persone svantaggiate.

Inoltre, tra i requisiti per la costituzione di una EFT figura l'aver portato a completamento il processo di formalizzazione del partenariato con il FOREM, ossia il Servizio vallone della formazione professionale e del lavoro. Il partenariato si basa sulla cooperazione al servizio integrato di inserimento socio-professionale, regolato dal *Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion*. Secondo quanto previsto dal quadro normativo, l'accompagnamento individualizzato rappresenta il processo regionale di supporto offerto dal FOREM alle persone in cerca di occupazione, in collaborazione con uno o più attori sul territorio. Il dispositivo di cooperazione definisce i principi e le modalità di cooperazione tra il servizio pubblico e ulteriori soggetti – sia pubblici che privati – al fine di contribuire alla messa in opera dell'accompagnamento individualizzato, sulla base di un contratto di cooperazione. Il dispositivo prevede che, dopo una prima fase di accoglienza e di analisi della situazione, svolta dagli operatori presso il FOREM, si giunga alla redazione di un piano d'azione, contenente gli obiettivi dell'accompagnamento individualizzato. Qualora tali obiettivi risultino in linea con l'offerta formativa e di ulteriori servizi aggiuntivi promossa da una specifica EFT, entro il settore di impiego prescelto, la struttura viene coinvolta nella presa in carico dell'utente. A partire da questo momento, il soggetto in cerca di occupazione viene assegnato all'EFT per la realizzazione di un piano d'azione circostanziato, i cui esiti sono valutati con regolarità mediante un ciclo di sedute di monitoraggio. Il modello di partenariato tra FOREM e attori pubblici e privati che concorrono alla gestione di interventi di politica attiva del lavoro ha dato prova in questi anni di un elevato livello di efficacia nel contrasto dei fenomeni di disoccupazione, in particolare nei confronti della fascia giovanile svantaggiata.

Oltre ai requisiti fin qui citati, un'ulteriore richiesta vincolante posta alla EFT consiste nel siglare con l'allievo un contratto di formazione, che definisca ed espliciti la quota di formazione specifica, di accompagnamento psicosociale – che non può essere inferiore in termini di ore al 10% del percorso complessivo – e le forme assunte dalla valutazione individuale, sulla base di obiettivi specifici stabiliti di comune accordo.

B. Rapporti tra EFT ed impresa

Lo stage, che può trovare luogo presso una o più imprese, viene offerto agli studenti solo dopo aver completato una formazione minima di 150 ore. Per essere nelle condizioni di offrire uno stage ai propri allievi, la EFT deve rispondere alle seguenti condizioni:

- Formalizzare con l'azienda e il tirocinante una convenzione contenente i seguenti requisiti minimi:

- le competenze tecniche oggetto dello stage;
- il calendario dello stage;
- i compiti assegnati al tirocinante e l’attrezzatura che verrà utilizzata;
- la nomina di un tutor da parte dell’impresa;
- il monitoraggio della formazione in azienda, almeno a cadenza bisettimane da parte di un formatore dell’EFT, compresa una visita in azienda.
- Redigere, a conclusione di ciascuno stage di durata sino a 160 ore, un rapporto di valutazione che comprenda una valutazione delle competenze tecniche acquisite.
- Redigere, a conclusione di ciascuno stage di durata superiore alle 160 ore, un rapporto di valutazione a metà e un secondo al termine dello stage, che comprenda una valutazione delle competenze tecniche acquisite.

Per le EFT la durata massima dello stage in impresa è fissata su una soglia di 520 ore, mentre lo stage orientativo (finalizzato alla messa a punto di un progetto di sviluppo professionale) ha una durata massima di 160 ore.

C. Integrazione tra servizi erogati presso EFT e FOREM

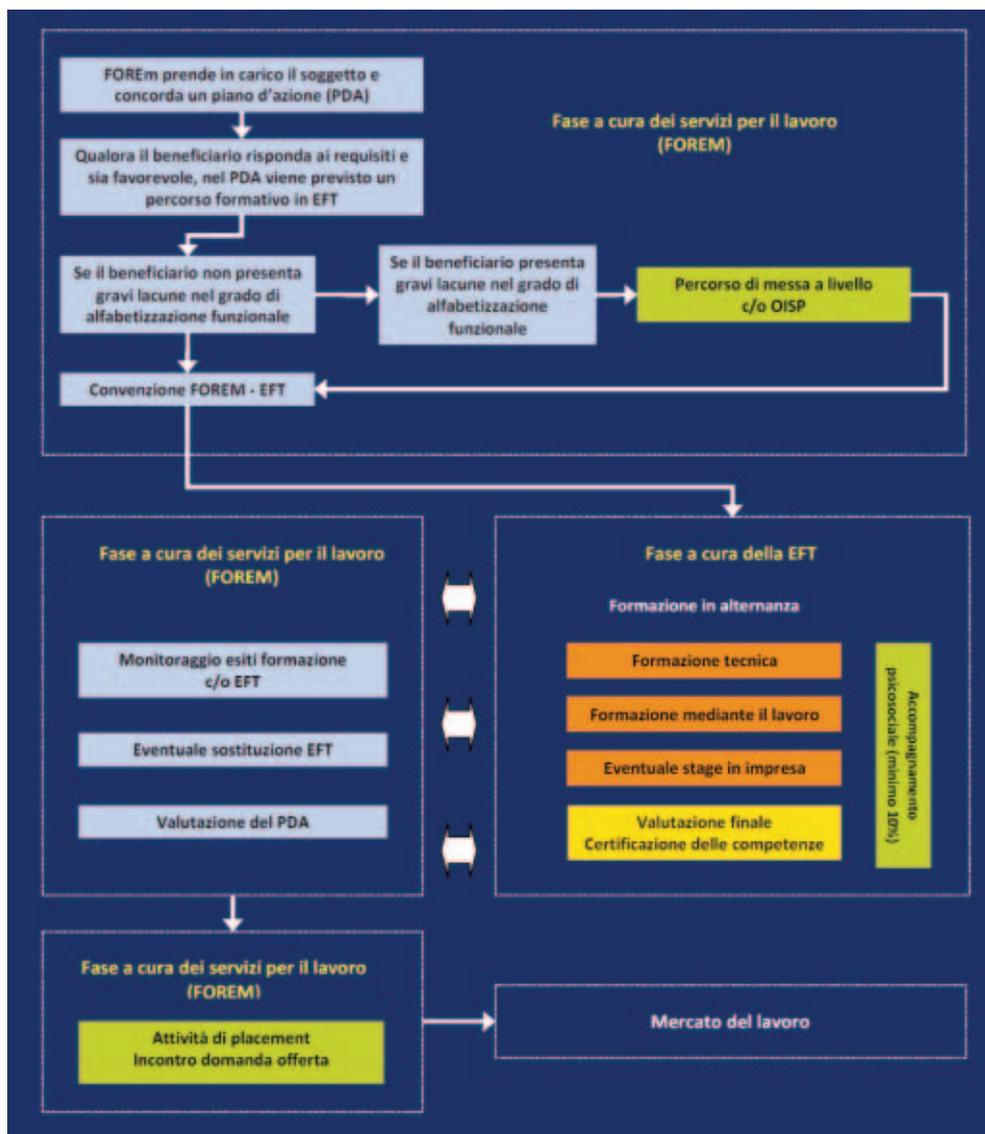
La formazione in alternanza tra componente d’aula e workplace, che ha luogo presso la EFT ed eventualmente all’esterno, all’interno di una o più imprese, va inquadrata entro il più ampio processo che copre l’attività svolta in collaborazione tra il sistema dei servizi l’impiego (FOREM) e l’ETF stessa. Se nelle pagine precedenti le varie fasi ed i loro elementi componenti sono stati descritti in forma analitica, ora è possibile visualizzarle in un quadro d’insieme, prendendo a riferimento il processo completo, a partire dalla presa in carico gestita dai servizi per l’impiego, passando per la componente formativa, sino alla fase conclusiva di placement (cfr. Fig. n. 3).

Una prima fase, in capo al FOREM, cura la presa in carico e concorda con il beneficiario un piano d’azione dettagliato. Nel caso l’utente presenti gravi lacune nel grado di alfabetizzazione funzionale (lingua, matematica), l’inserimento nella EFT sulla base di una convenzione che dettaglia gli obiettivi del percorso formativo è preceduta da un ciclo di messa a livello, da effettuare presso gli OISP.

Nella fase successiva il beneficiario mantiene i rapporti con gli operatori del FOREM per il monitoraggio dello stato di avanzamento del piano d’azione ed al tempo stesso fa il suo ingresso nel percorso formativo in alternanza, che si conclude con una valutazione finale, valida ai fini della certificazione delle competenze acquisite.

La terza fase, consistente nell’avvio dell’utente verso il mercato del lavoro, si sostanzia in attività di *placement* curate nuovamente dalla rete dei servizi per il lavoro.

Figura n. 3 - Rappresentazione schematica dell'integrazione tra servizi erogati da parte di EFT e FOREM



1.3.1.4. Ambiente di apprendimento

Le figure di sistema

A partire dal 2005 la federazione degli organismi per la formazione e l'inserimento lavorativo (Interfédération des Organismes de Formation et d'Insertion Wallonie-Bruxelles ASBL) ha condotto un'analisi sui fabbisogni delle diverse figure impegnate nel modello formativo delle EFT. La delineazione delle diverse figure

funge anche da punto di riferimento per il sistema di formazione dei formatori.

Di seguito si sintetizza lo schema delle competenze che qualificano le diverse figure professionali:

a) *Formatori presso le ETF*

– *Competenze specialistiche:*

- *dominio pedagogico:* definire gli obiettivi di un corso, costruire un corso adattato ai bisogni dell'utenza, applicare una pedagogia differenziata per livelli di apprendimento, analizzare le motivazioni degli allievi, applicare metodologie di valutazione degli apprendimenti;
- *dominio psicologico e sociologico:* comprendere ed interpretare le rappresentazioni degli allievi in rapporto alla formazione, all'occupazione, alle prospettive di sviluppo personale e professionale;
- *dominio psico-sociale:* comprendere ed interpretare le problematiche psico-sociali degli allievi, mettere in atto tecniche di supporto psico-sociale.

– *Competenze trasversali:*

- *saper essere:* fronteggiare le criticità, comunicare efficacemente con gli allievi, gestire situazioni di conflitto e far applicare le regole, lavorare collaborativamente in équipe, sia all'interno della EFT che con attori esterni.

b) *Operatori nel processo di accompagnamento psico-sociale*

– *Competenze specialistiche:*

- *dominio psico-sociale:* comprendere ed interpretare le problematiche psico-sociali degli allievi, mettere in atto tecniche di supporto psico-sociale, applicare tecniche di rimotivazione a livello individuale e di gruppo, applicare tecniche di coaching;
- *dominio pedagogico:* applicare metodologie di monitoraggio e valutazione del piano formativo personalizzato, applicare metodi e tecniche di animazione delle riunioni.

– *Competenze trasversali:*

- *saper essere:* comunicare efficacemente con gli utenti, gestire situazioni di conflitto e far applicare le regole, lavorare collaborativamente in équipe, sia all'interno della EFT che con attori esterni.

Il processo di apprendimento nella formazione in alternanza

Alla base del modello formativo promosso dall'EFT si ha uno schema di tipo duale, in virtù del quale la formazione si svolge alternativamente in due setting, il primo di tipo teorico, presso la EFT, il secondo di tipo pratico-operativo, presso la ETF ed eventualmente in impresa, ponendo la formazione in stretta relazione con le pratiche professionali. L'apprendimento in azienda non si realizza mediante la semplice attività lavorativa, seguita e supervisionata da un tutor. Infatti la normativa esclude l'impiego degli *stagiaire* alla stregua di lavoratori addetti alla produzione, tanto che – a differenza di quanto avviene ad esempio per i sistemi duali che

caratterizzano il mondo germanico – il soggetto non viene inserito nell’impresa sulla base di un contratto di lavoro. 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. L’esperienza di *workplace* è accompagnata da tecnici interni all’azienda e formatori appartenenti alla EFT, qualificati anche sul versante didattico e pedagogico, in un contesto adeguato e controllato da istanze istituzionali³.

1.3.2. Danimarca

La rete mondiale *Junior Achievement Young Enterprise* (JA-YE), che opera nel campo dell’istruzione e formazione all’imprenditorialità nel settore educativo – dalla scuola primaria sino all’università – ha trovato nel contesto danese un luogo particolarmente fertile per la realizzazione dei propri programmi. In Danimarca, *Young Enterprise*, la fondazione istituita nel 2009 dal governo per l’implementazione della *Strategia per l’istruzione e la formazione professionale all’imprenditorialità*, con il compito di fornire alle scuole un supporto diretto nella realizzazione di attività di educazione imprenditoriale, è membro della JA-YE Europe.

La Fondazione promuove una molteplicità di programmi formativi, in funzione ai diversi gradi in cui si struttura il sistema educativo danese. Considerando lo scopo della ricerca, si ritiene di dover prendere in considerazione il *Company Programme*, che, applicando la metodologia del *learning-by-doing*, intende far acquisire agli studenti del sistema secondario superiore competenze nel campo imprenditoriale. Gli studenti – di età compresa tra i 15 ed i 19 anni – al termine di una fase preliminare di avvio del programma, sono posti immediatamente in situazione, con il compito di condurre una mini-impresa, presidiando l’intera gamma di attività che concorrono al suo ciclo di vita, dalla costituzione, alla gestione ordinaria, sino alla sua messa in liquidazione al termine dell’annualità formativa. Gli allievi, appartenenti sia al sistema dell’istruzione generale che della formazione professionale, vengono supportati in parte dai propri insegnanti, debitamente formati, con il concorso di consulenti aziendali – in forma di mentori – che operano a titolo volontario. Nel corso delle attività sono messi alle prese con la conduzione di un’impresa reale, che svolge le proprie attività in ambiente protetto, godendo del supporto di figure dedicate e praticando un regime di gestione fiscale semplificata.

³ L’approccio soggiacente alla strutturazione dell’ambiente di apprendimento nei sistemi duali rinvia al modello di apprendimento dall’esperienza di Daniel Kolb (1984, 2001).

1.3.2.1. Quadro legislativo e di policy

A partire dai primi anni Duemila il governo danese ha attuato un numero di iniziative volte a rafforzare lo spirito imprenditivo e la concreta pratica imprenditoriale nel sistema educativo. Attualmente è in corso un processo che ha portato all'integrazione delle competenze in campo imprenditoriale nel sistema educativo danese, sia nella struttura del curriculum che all'interno di attività complementari da realizzarsi negli spazi extra curricolari. Nel complesso, a partire dal 2010, le tematiche imprenditoriali sono state al centro di un forte processo di crescita, sia presso le scuole che nelle istituzioni dedite alla Formazione Professionale.

Nel 2009 il Governo ha varato la *Strategia per l'istruzione e la formazione professionale all'imprenditorialità*. Si tratta di una strategia complessiva diretta a favorire un più stretto rapporto tra il sistema dell'*education* e la promozione dello spirito e della pratica imprenditoriale, anche mediante la creazione di apposite strutture di supporto alle istituzioni scolastiche e formative. Tra le diverse misure attuate, ha istituito la *Foundation for Entrepreneurship Activities and Culture – Young Enterprise* ed ha finanziato la creazione della *International Danish Entrepreneurship Academy* (IDEA) e dell'*Øresund Entrepreneurship Academy*.

Gli obiettivi fissati dal governo danese per le proprie politiche di settore nell'arco temporale 2010-2015, coinvolgono tutti gli ordini e gradi del sistema educativo, a partire dalla scuola primaria e secondaria di primo grado (*Danish Folkeskole*), passando per la scuola secondaria e la formazione professionale superiori, sino all'educazione terziaria di tipo accademico e professionale.

Il punto di riferimento per la strategia messa a punto dal governo è costituito da una visione ampia della formazione all'imprenditorialità, collegata ad una prospettiva di innovazione, che riassume in sé diversi livelli di applicazione. Da un lato, per imprenditorialità - in un significato che può trovare ampia applicazione nel mondo della scuola - si intende il processo mediante il quale, partendo dalla percezione di un'opportunità, si giunge alla definizione di un'idea imprenditoriale ed alla sua realizzazione, con una conseguente creazione di valore. La creazione di valore non deve essere necessariamente di natura economica. Oltre ad un generale spirito imprenditivo, si distingue un secondo livello – più circoscritto in termini di soggetti potenzialmente interessati e più impegnativo dal punto di vista delle competenze da acquisire – che riguarda l'avvio di una nuova attività e la sua messa in opera. Ad un ulteriore livello di impiego si distingue l'applicazione della logica imprenditoriale all'interno dell'azienda. In questo caso ci si riferisce ad una visione classica dell'innovazione, che la descrive nei termini di sviluppo di nuovi processi e/o prodotti in un'impresa esistente.

L'educazione secondaria superiore in Danimarca comprende sia l'istruzione generale che la Formazione Professionale. La strategia del governo fissa una serie di obiettivi sia sul piano dell'educazione secondaria superiore, sia – in modo più circoscritto – in relazione alle sue due componenti principali. Dal punto di vista dell'educazione secondaria superiore in genere, le finalità della strategia riguardano

il fatto che tutti i giovani devono poter acquisire conoscenze sui metodi innovativi e le competenze imprenditoriali, in quanto parte della loro educazione secondaria superiore. In termini concreti l'applicazione di un tale principio significa che:

- la valutazione delle competenze imprenditoriali degli allievi deve essere inclusa nelle prove di accertamento del livello degli apprendimenti raggiunti, tanto a livello disciplinare che interdisciplinare;
- i giovani presenti nel sistema di educazione secondaria superiore devono poter scegliere i contenuti della formazione imprenditoriale, per quanto possibile;
- agli insegnanti con ruoli rilevanti nell'educazione secondaria superiore deve essere riconosciuta la possibilità di ottenere qualifiche e di partecipare a programmi di formazione in servizio sugli aspetti teorici e metodologici legati all'innovazione e di qualificarsi per l'insegnamento di tematiche imprenditoriali;
- gli allievi di talento dovrebbero avere la possibilità di partecipare a programmi di sviluppo delle loro capacità, al fine di sviluppare i propri progetti o idee imprenditoriali.

Quando la normativa sulla Formazione Professionale è stata riveduta nel corso del 2007, i campi di apprendimento afferenti all'innovazione e all'imprenditorialità sono stati interessati da un processo di potenziamento, insieme ad un riconoscimento del loro valore formativo. La finalità generale cui tende il dispositivo normativo ora sottolinea con maggiore forza come i percorsi di formazione professionale “devono rispondere efficacemente ai bisogni espressi dal mercato del lavoro nel poter contare su risorse umane capaci di innovazione e creatività”.

In questa prospettiva, all'incirca la metà dei percorsi di Formazione Professionale include attualmente l'innovazione e l'imprenditorialità come discipline di base, così come l'innovazione e l'imprenditorialità vengono apprese all'interno di progetti in un ampio numero di percorsi della VET. Tutte le istituzioni formative offrono opportunità di apprendimento nella creazione di impresa come materia facoltativa. Supervisionando la messa a punto dei programmi scolastici, il Ministero dell'Istruzione si assicura che l'innovazione venga incorporata nei contenuti di studio in modo interdisciplinare e che la valutazione delle competenze degli allievi in tema di innovazione siano incluse negli esami finali.

Se quelli citati precedentemente costituiscono gli obiettivi per il sistema educativo secondario superiore, si possono ora richiamare anche gli obiettivi specifici per la Formazione Professionale, derivanti dalla strategia del governo danese. Anche in questo caso si parte da una finalità generale, che consiste nell'ampliare in termini significativi il peso proporzionale che l'imprenditorialità detiene nell'economia della programmazione didattica annuale. Sul versante applicativo, si individuano una serie di obiettivi operativi:

- lo sviluppo di prove d'esame e di test che consentano di accertare e documentare il possesso di significative competenze imprenditoriali nel settore della Formazione Professionale;
- le attività devono essere stabilite con il concorso delle imprese che maggior-

mente promuovano negli allievi lo sviluppo del pensiero e della pratica dell'innovazione, muovendo dai reali problemi segnalati dalle aziende.

Allo scopo di favorire l'implementazione ed il monitoraggio delle *policy* ed al tempo stesso di supportare il sistema educativo nell'implementazione della strategia, il governo danese ha istituito la Fondazione *Young Enterprise*, per la promozione della cultura imprenditoriale. La fondazione è sorta sulla base di un accordo tra ministeri dell'Istruzione, della Scienza Tecnologia e Innovazione, e dell'Economia. Il nuovo organismo, concepito sul modello della statunitense Kauffman Foundation, ha il compito di supportare l'implementazione della strategia e presenta le caratteristiche di un'interfaccia con il sistema educativo a tutti i suoi livelli e con i principali stakeholder. Inoltre fornisce alle scuole ed alle imprese il necessario supporto finanziario, oltre a coordinare le visite in azienda ed a fornire personale qualificato per docenze ed attività formative. Uno dei compiti della Fondazione consiste nell'indagare ed analizzare le traiettorie di sviluppo della formazione all'imprenditorialità, oltre che l'impatto cui abbia dato luogo nel tempo su diversi gruppi e categorie di destinatari. Le attività includono differenti studi ed approcci a seconda delle caratteristiche della misura interessata e del livello di istruzione considerato.

In Danimarca operano all'incirca 1.900 tra istituti comprensivi (*Folkeskole*) ed istituti di istruzione e formazione secondaria superiore. L'attività della fondazione si concentra prevalentemente sul supporto alle strutture organizzativamente meno articolate, che necessitano di forme di sussidio e di accompagnamento maggiormente consistenti. In linea con quanto accade per ulteriori attività che mettano in relazione il sistema educativo con il tessuto produttivo locale, la gran parte dei programmi attuati dalla Fondazione vengono cofinanziati dalle imprese e dalle loro associazioni di categoria.

1.3.2.2. Modello formativo

Il *Company Programme* rappresenta un modello formativo in cui gli studenti 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. Al termine del ciclo di vita del programma redigono una relazione conclusiva e presentano il bilancio ai propri azionisti. Il programma viene condotto prevalentemente in ambito curricolare – o in alternativa mediante attività extracurricolari – per una durata tra le 12 e le 26 settimane, con un impegno medio di circa tre ore la settimana.

a. Principi guida generali

L'obiettivo principale del *Company Programme* promosso dalla Fondazione *Young Enterprise* (membro di *JA-YA Europe*) è quello di consentire agli studenti di

sviluppare – e partecipare ad – attività economiche reali, benché strutturate su scala ridotta, in modo da poter sperimentare in termini diretti e concreti il processo mediante il quale sia possibile dar vita ad un'impresa a partire dall'idea imprenditoriale, passando per la definizione del business plan e giungendo sino alla conduzione delle attività richieste per la sua conduzione in termini di successo sul mercato. *Junior Achievement Young Enterprise* ha fissato una serie di principi guida, la cui funzione è quella di orientare il percorso educativo in tutto il suo sviluppo, così da costituire una rete concettuale che determini l'impostazione da fornire all'impianto formativo. Se ne riportano di seguito le linee fondamentali:

- offrire a tutti i giovani la possibilità di partecipare ai programmi di formazione imprenditoriale, indipendentemente dal loro background e dalle abilità di cui dispongano;
- supportare gli allievi nello sviluppo di attitudini e competenze orientate all'impresa, al successo personale, all'apprendimento per tutto l'arco della vita e ed all'occupabilità;
- proporre programmi formativi basati sulla pratica e l'attività diretta, che potenzino nei ragazzi la comprensione del valore e del ruolo socio-economico giocato dall'impresa;
- coinvolgere nell'offerta dei programmi soggetti volontari, appartenenti al mondo dell'impresa o ad esso esterni, che possano collaborare con il corpo insegnante;
- assicurare che i programmi rispondano a standard elevati, riflettendo le migliori pratiche correnti nella conduzione dell'impresa, le regole di comportamento etico ed una consapevolezza delle responsabilità nei confronti dei portatori di interessi, compresi i consumatori e la comunità;
- stabilire e mantenere standard di qualità dell'offerta formativa;
- fornire un'adeguata forma di riconoscimento del successo formativo conseguito da ciascun partecipante all'attività formativa;
- gestire e supportare lo staff ed i volontari nel conseguimento di elevati standard di offerta formativa;
- lavorare in partnership con individui ed organizzazioni per massimizzare l'efficacia ed efficienza delle attività;
- riconoscere il contributo alla realizzazione delle attività fornito sia da volontari, che da insegnanti, sponsor, supporter, mondo della scuola e dell'impresa.

b. Competenze al centro del percorso formativo

Le capacità e competenze acquisite attraverso il programma sono raggruppabili in due categorie distinte ed interconnesse, che comprendono le competenze trasversali e le competenze imprenditoriali. In aggiunta al loro impatto sulle competenze di tipo trasversale ed imprenditoriale, le mini-aziende consentono agli studenti di poter raccogliere elementi di analisi e di giudizio, utili ai fini decisionali sul loro futuro percorso formativo o occupazionale.

Le skill di carattere tecnico-professionale al centro del percorso formativo sono le seguenti:

- raccogliere quote di finanziamento mediante la vendita di azioni
- aprire ed utilizzare il conto bancario della propria azienda
- effettuare ricerche di mercato
- lavorare insieme per creare un business plan
- sviluppare il prodotto o servizio realizzato dall'impresa
- vendere e promuovere il prodotto o servizio realizzato dall'impresa
- presidiare gli aspetti commerciali del business
- gestire le risorse finanziarie aziendali
- partecipare a fiere in rappresentanza della propria azienda
- competere con altre scuole in concorsi appositamente previsti (es. Azienda dell'anno)

Oltre alle abilità imprenditoriali più marcatamente connesse alla pratica di conduzione di un'azienda, gli studenti possono sviluppare competenze, atteggiamenti e comportamenti maggiormente legati ad una prospettiva di sviluppo della dimensione imprenditiva, tra cui:

- pensiero creativo e di problem solving
- capacità di comunicazione e di presentazione
- fiducia in se stessi e pensiero positivo
- lavoro di squadra e leadership
- negoziazione e processo decisionale
- definizione degli obiettivi e gestione del tempo
- gestione del rischio

c. Fasi di sviluppo del programma

Il Company Programme ha una durata di un anno scolastico/formativo e si articola su cinque fasi cardine.

- *Motivazione e idee.* La fase è centrata sullo sviluppo della creatività e su sessioni di brainstorming dirette a generare l'idea imprenditoriale.
- *Organizzazione.* Dopo aver definito la *business idea*, il nome ed il marchio dell'impresa, con il supporto di specialisti volontari, appartenenti al tessuto delle imprese locali (mentori), viene nominato il consiglio di amministrazione e stabiliti ruoli, funzioni e modello di gestione delle risorse umane.
- *Implementazione e consolidamento.* La fase si concentra sulla raccolta del capitale di partenza, cui segue la definizione del prodotto (bene o servizio) in considerazione degli esiti di un'analisi di mercato, al fine di perfezionare il business plan, anche alla luce di quanto avviene nello scenario internazionale.
- *Passare all'azione.* A questo stadio di sviluppo del progetto gli allievi si occupano dei concreti processi di produzione e dei meccanismi di approvvigionamento delle materie prime o dei semilavorati (beni) ed in genere dei processi

di fornitura interna ed esterna basati sulla catena del valore (beni e servizi). Successivamente si passa alla vendita dei prodotti, mantenendo inoltre sotto presidio gli aspetti amministrativo-contabili e di bilancio.

- *Competere*. Beni e servizi vengono venduti presso la scuola e la comunità locale, per cui il successo o il fallimento dell'impresa non è determinato dal giudizio degli insegnanti, ma dal giudizio dei consumatori e più in generale dalla capacità di condurre l'impresa, nella misura in cui venga incontro alle reali necessità espresse a livello territoriale. La competizione si realizza anche tra mini-impresе, nell'ambito di competizioni tra classi e tra scuole.
- *Chiudere l'impresa*. Al termine dell'annualità, l'impresa viene posta in liquidazione dopo aver saldato i dividendi agli azionisti.

1.3.2.3. Governance e modello organizzativo-gestionale

Come si è osservato in precedenza, le attività didattiche trovano nella scuola il loro ambiente educativo, mediante il coordinamento di una serie di figure che includono gli insegnanti, i mentori ed il personale di staff della *Fondazione Young Enterprise*. Oltre all'attività svolta in ambito curricolare, vi è la possibilità di programmare ulteriori spazi di apprendimento in ambito extracurricolare, ad esempio mediante visite aziendali, partecipazione a fiere, incontri con gli operatori finanziari locali, competizioni tra scuole. Va comunque tenuto presente che, dal punto di vista organizzativo, il baricentro dell'attività didattica è costituito dall'istituzione scolastica o formativa. La Fondazione, oltre a coordinare gli interventi presso le scuole, eroga e coordina la formazione degli insegnanti, predispone la distribuzione dei sussidi didattici: il manuale dello studente, la guida per gli insegnanti ed i *mentor*, il Kit Student Company e relativo CD Rom, le attività seminariali a tema. È previsto in forma sistematica l'uso di strumenti di comunicazione digitale, quali il sito del Company Programme, la piattaforma digitale interattiva ed ulteriori banche dati. Inoltre cura il monitoraggio dell'attività – in collaborazione con gli insegnanti – e la valutazione di impatto del modello formativo sull'intero sistema scolastico e formativo danese, producendo annualmente un report valutativo. Le diverse fasi che scandiscono la realizzazione delle attività e che presentano una particolare rilevanza sul versante organizzativo possono essere visualizzate come di seguito (cfr. Fig. n. 4).

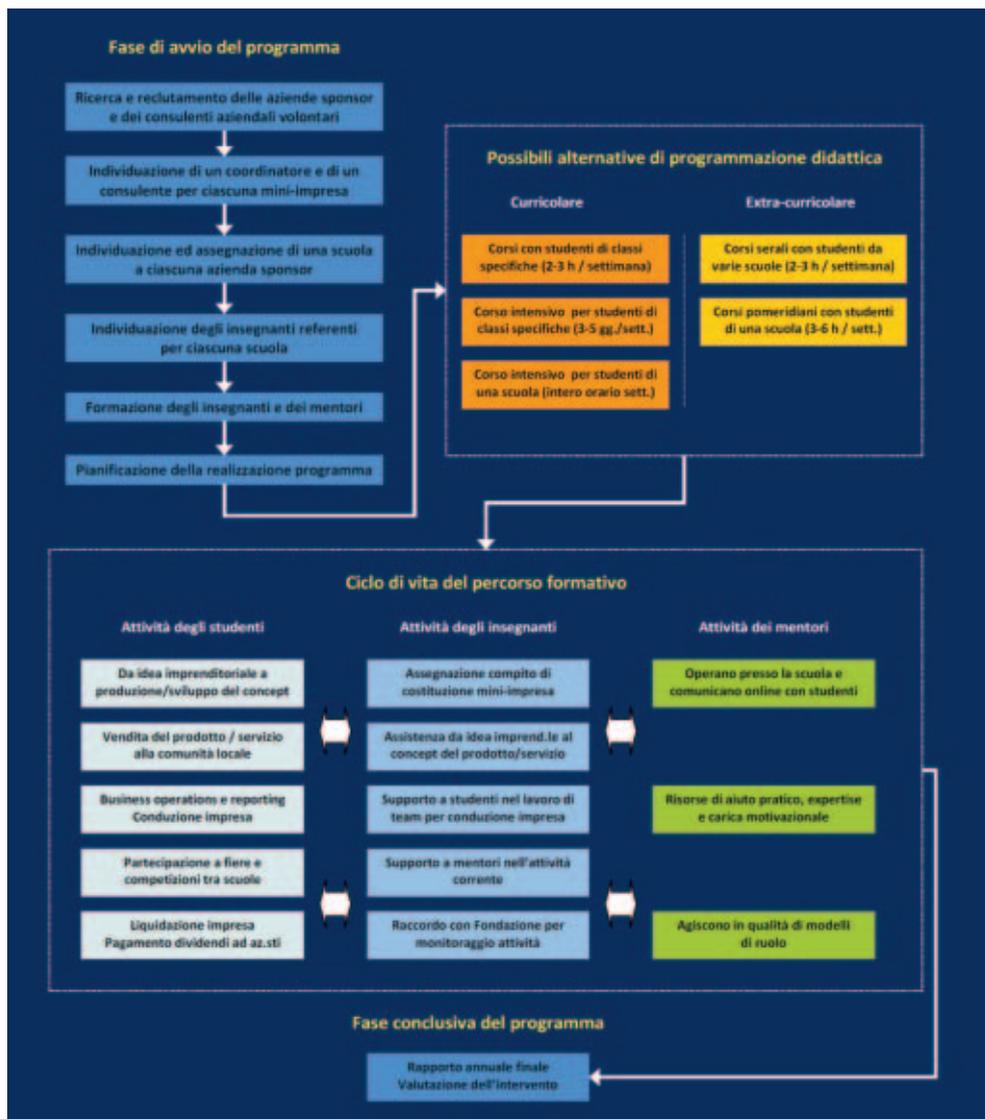
La fase di avvio del programma prevede un insieme di step che vanno dalla ricerca e reclutamento delle aziende sponsor e dei volontari con funzioni di mentori, all'individuazione di un coordinatore ed un consulente per ciascuna mini-impresa, all'abbinamento tra impresa e singola scuola o rete di scuole, all'individuazione degli insegnanti referenti per ciascuna scuola, sino alla formazione degli insegnanti e dei mentori ed alla pianificazione delle diverse componenti che concorrono alla realizzazione del programma.

Le possibili alternative alla programmazione didattica si ripartiscono tra programmazione in ambito curricolare ed extra-curricolare. Nel primo caso, il più diffuso in Danimarca, i corsi generalmente sono rivolti a studenti di specifiche classi, nella forma standard che prevede un impegno di 2-3 ore settimanali o in quella intensiva che accorpa la durata del corso in poche settimane con un impegno di 3-5 giorni la settimana. Sempre nell'ipotesi di programmazione curricolare, l'attività può coinvolgere l'intero corpo degli studenti di una scuola (anche nella formula che individua una o più classi di età), con un impegno esteso all'intera settimana di studio per una serie di settimane. Nel caso di una programmazione extra-curricolare, le soluzioni maggiormente praticate riguardano l'erogazione di corsi in orario serale che raccolgano studenti di varie scuole (2-3 ore settimanali) o corsi pomeridiani – al termine delle ore di lezione curricolare – rivolti agli studenti di una sola scuola, per un impegno medio dalle 3 alle 6 ore settimanali. Si ricorda che, in media, i percorsi presentano un'estensione dalle 40 alle 80 ore complessive.

Il ciclo di vita annuale del percorso formativo – si ricorda che al termine di ciascuna annualità scolastica la mini-impresa viene posta in liquidazione – mette in relazione le attività realizzate da parte delle tre componenti chiave del modello, ossia gli studenti, gli insegnanti ed i mentori.

Gli studenti hanno la responsabilità sull'intera gamma di aspetti riguardanti la costituzione, gestione, sviluppo e consolidamento dell'impresa, esercitando la propria capacità decisionale su aspetti che vanno dai beni e servizi prodotti, ai processi produttivi, alla strategia commerciale e di vendita, sino alla gestione della contabilità e del bilancio. Per fare ciò, si impegnano in attività che vanno dalla definizione dell'idea imprenditoriale al suo sviluppo progettuale e successivamente alla costituzione dell'impresa ed alla sua conduzione sotto il profilo amministrativo, organizzativo-gestionale e produttivo. Si noti che, nel caso di produzione di beni, la fabbricazione avviene in forma diretta o mediante l'acquisto di componenti per un successivo assemblaggio. Il prodotto o servizio viene immesso nel mercato locale dopo aver definito una strategia di vendita, tenendo sotto controllo gli aspetti finanziari e contabili, oltre alla gestione del management e delle risorse umane. Al termine dell'annualità l'impresa suddivide i dividendi tra gli azionisti e viene posta in liquidazione.

Figura n. 4 - Schema del processo di sviluppo del Company Programme



Ad assegnare il compito di costituire la mini-impresa sono gli insegnanti, che forniscono la propria assistenza per tutto l'arco di vita del programma, dallo sviluppo dell'idea imprenditoriale e al *concept* del prodotto /servizio, supportando successivamente gli allievi nel lavoro di team per la conduzione dell'impresa. Inoltre, curano il supporto ai mentori per la gestione dell'attività corrente e si raccordano con la Fondazione per il monitoraggio costante delle attività.

I mentori, a loro volta, operano sia presso la scuola che mediante forme di comunicazione on-line con gli studenti, supportata dall'uso di una piattaforma digitale. Costituiscono una risorsa permanente di aiuto pratico nelle diverse fasi di sviluppo

del programma, in termini di conoscenze e di expertise, oltre che di percezione dei bisogni espressi dalla comunità locale. Non hanno la funzione di guidare le mini-imprese ma al contrario agiscono indirettamente, in qualità di modelli di ruolo.

1.3.2.4. Ambiente di apprendimento

Sotto il profilo delle teorie dell'educazione all'imprenditorialità, il dibattito odierno evidenzia una pluralità di posizioni, a seconda che gli studiosi utilizzino un paradigma di tipo causale e lineare della programmazione didattica nel settore imprenditoriale (Neck e Greene, 2011), o si propongano di intervenire prevalentemente sulle rappresentazioni che gli studenti hanno del fenomeno imprenditoriale (Sarasvathy e Venkataraman, 2011), o ancora, adottino un approccio maggiormente centrato sugli aspetti processuali che conducono allo sviluppo delle competenze imprenditoriali (Blenker et alii, 2011). Rispetto al dibattito in corso in sede scientifica, il modello proposto da JA-YE, a detta dei suoi stessi ideatori, non propende per una particolare chiave interpretativa, ma al contrario l'enfasi è posta su quattro aspetti ritenuti avere una funzione cardine.

- In primo luogo l'attenzione è posta sull'*azione concreta*, interpretata come l'abilità ed il desiderio di realizzare iniziative che producano un valore, mediante la cooperazione, sulla base di capacità di organizzare, specificare, pianificare ed attuare attività, esercitando l'analisi e l'assunzione del rischio.
- La seconda componente del processo formativo è costituita dalla *creatività*, intesa come abilità di scoprire e creare idee e opportunità, combinando in modo nuovo conoscenze, esperienza e risorse personali.
- Ulteriore dimensione imprenditoriale è rappresentata dall'*ambiente-contesto*, di cui si ritiene necessaria la conoscenza e la comprensione in termini sociali, culturali ed economici, come punto di partenza per azioni che creino valore.
- Infine il modello si concentra sull'*attitudine imprenditoriale*, concepita come il complesso di risorse personali con cui lo studente risponde alle sfide ed ai compiti, ossia come fiducia nella propria abilità ad agire nel mondo, realizzando i propri sogni e piani d'azione.

Il Company Programme è centrato sulla conduzione diretta di una mini-impresa e si avvale quindi di una serie di conoscenze e di skill trasversali la cui acquisizione si svolge all'interno dell'attività didattica ordinaria. Per fare ciò, le quattro dimensioni imprenditoriali richiamate precedentemente sono poste in relazione con i *core subject*, ossia con le materie proposte in classe dagli insegnanti e con il curriculum proprio della scuola e del più ampio sistema educativo, in rapporto al suo ordine e grado (cfr. Fig. n. 5).

Nel modello l'educazione imprenditoriale è intesa perciò come parte integrante della pratica educativa, basata sugli obiettivi e contenuti propri dell'istituzione scolastica o formativa. Il programma, data la sua prospettiva di carattere interdisciplinare, può trovare applicazione nelle diverse tipologie in cui è strutturato il sistema della scuola secondaria superiore, opportunamente adattato e declinato dai diversi

dipartimenti scolastici: da quello tecnico-scientifico, a quello economico-sociale, passando per le discipline a carattere linguistico e matematico.

Le discipline maggiormente coinvolte risultano essere le lingue straniere, matematica, ICT, cittadinanza, geografia, comunicazione, scienze, arte, design e tecnologia. Più in generale, un buon terreno di applicazione viene individuato anche in relazione alle key skill ed all'orientamento professionale.

Figura n. 5 - JA-YE. Progression Model

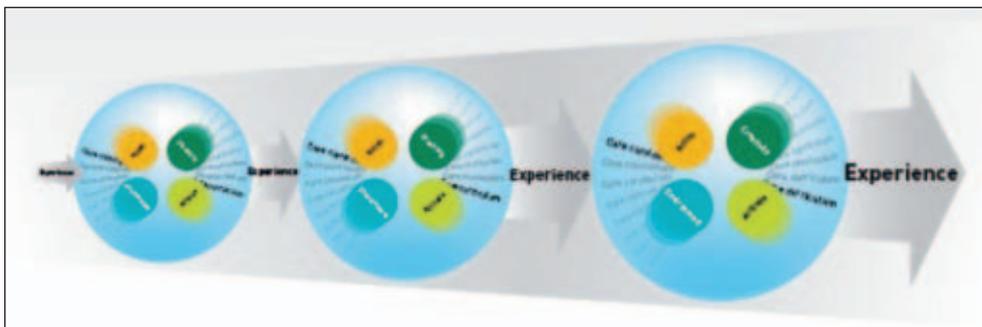


Figure chiave di sistema

- **Insegnante:** riveste il ruolo di facilitatore e di comunicatore con tutte le persone coinvolte nella realizzazione del programma. Gli attori che prendono parte all'intervento sono infatti molteplici: studenti, mentori, quadri della Fondazione, membri del personale locale, autorità locali del sistema dell'education, amministratori e altro personale della scuola, genitori, organi di stampa e imprese locali. Gli insegnanti assumono sia un ruolo didattico, accompagnando studenti nel processo di apprendimento durante la fase di implementazione che manageriale, fornendo supporto ai *business mentor* nel loro ruolo di consulenti. Inoltre assolvono a funzioni di carattere amministrativo, tra cui il supporto per gli aspetti logistici e l'organizzazione dell'attività in classe, la promozione delle attività del Company Programme presso gli studenti e il controllo della loro partecipazione alle attività. Gli insegnanti sono preventivamente formati all'inizio di ogni anno scolastico da personale della *Fondazione Young Enterprise*, che ricopre un ruolo di supporto verso gli insegnanti ed i mentori nel corso dell'intero anno scolastico.
- **Mentori aziendali:** ciascuna mini-impresa di norma è seguita da uno o due mentori. I mentori sono volontari, provenienti dalla rete locale delle imprese, disposti a condividere le loro conoscenze e competenze con gli studenti. Il ruolo del mentore è quello di fornire consulenza, non di dirigere e di guidare la mini-impresa. Si tratta di una funzione chiave nel programma, che consente agli allievi di rapportarsi direttamente con chi possiede conoscenze e competenze distintive ed è in grado di fornire adeguata consulenza, mirata alle esigenze dei soggetti in formazione. La *Foundation for Entrepreneurship Activi-*

ties and Culture – Young Enterprise ha responsabilità diretta per il reclutamento dei mentori e per l'erogazione della formazione. In alcuni casi i consulenti aziendali vengono individuati direttamente da insegnanti, famiglie, colleghi, etc. I mentori vengono passati al vaglio del controllo del casellario giudiziario per valutare la loro idoneità per lavorare con utenti minorenni e viene loro richiesto di firmare un codice di condotta prima di iniziare l'attività. La Fondazione monitora l'attività dei mentori durante l'intero anno scolastico e collabora con gli insegnanti in caso di criticità. Gli obiettivi del mentore riguardano il supporto agli studenti per:

- sviluppare le capacità personali, tra cui il lavoro di squadra, la comunicazione interpersonale e di gruppo, decision-making, gestione del tempo, sviluppo del pensiero creativo;
- acquisire un'adeguata comprensione di come funziona l'impresa nei diversi settori che la compongono: commerciale, finanziario ed amministrativo, processo produttivo, qualità e customer satisfaction;
- acquisire un'adeguata comprensione del processo di creazione della ricchezza, mediante la partecipazione al capitale, gli aspetti finanziari, il valore aggiunto, le strategie di innovazione.

1.4. Elementi di convergenza e di differenziazione tra i casi esaminati

I due studi di caso esaminati in precedenza evidenziano sia un insieme di elementi comuni e convergenti, che ne richiamano i legami di comunanza su molteplici piani di osservazione, sia un nucleo di fattori di differenziazione – a volte estremamente marcata – che rinviano ad eterogenei contesti di policy e alla varietà di categorie di utenza. Nei paragrafi che seguono si approfondiranno gli elementi di convergenza e di differenziazione di tipo maggiormente macroscopico, nell'intenzione di fornire adeguati spunti all'analisi ed alla riflessione condotta nei capitoli successivi. Ciò che preme circoscrivere e commentare sono le principali tendenze comuni e gli elementi di eterogeneità, anche allo scopo di ricavare utili indicazioni sui fattori di *mainstreaming* consolidatisi a livello internazionale, accanto alle peculiarità e alle specificità ancorate ai contesti nazionali determinati ed agli sviluppi che i modelli formativi esaminati hanno conosciuto al loro interno.

1.4.1. Elementi di convergenza

1.4.1.1. Quadro legislativo e di policy

Cornice normativa e regolamentare articolata

Un primo aspetto su cui è opportuno richiamare l'attenzione è costituito dal quadro legislativo e di policy che caratterizza i due casi esaminati. Pur nella marcata difformità delle finalità cui rispondono le diverse politiche pubbliche, in en-

trambi i casi le misure analizzate si inquadrano dentro una precisa cornice di tipo normativo e regolamentare, adeguatamente definita anche rispetto a più ampie strategie messe a punto dai governi. Nel Belgio francese le forme di intervento cui rispondono le *Entreprises de formation par le travail* sono disciplinate dal 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 di primo piano nel dispiegamento degli interventi di politica attiva del lavoro, fornendo un'opportunità rivolta a soggetti svantaggiati di supporto all'inserimento socio-professionale, allo scopo di ottimizzare le traiettorie di sviluppo dei propri beneficiari, grazie ad un approccio basato sul partenariato tra istituzioni formative e pubblica amministrazione. Nel contesto danese, parimenti, il governo ha varato recentemente una specifica *Strategia per l'istruzione e la formazione professionale all'imprenditorialità*, diretta a favorire un più stretto rapporto tra il sistema dell'education e la promozione dello spirito e della pratica imprenditoriale, mediante forme di forte collaborazione tra pubblico e privato.

Modelli di intervento a carattere sistemico e multiattore

Un tratto ulteriore che concorre ad accomunare i due tipi di approccio di politica pubblica consiste nel fatto che, sottesi ai due casi considerati, si individuano analoghi modelli di intervento che possono essere definiti di tipo sistemico e multiattore. L'approccio *sistemico* si palesa tanto nel caso belga - che mette in connessione le politiche attive del lavoro con quelle a carattere formativo e socio-assistenziale - quanto nella realizzazione del Company Programme al centro del caso danese, in cui il concetto di educazione imprenditoriale assume un significato ampio ed articolato. Anche in quest'ultima prospettiva, le politiche rivolte alla formazione imprenditoriale prevedono una serie di connessioni con il sistema dell'education e le traiettorie di sviluppo locale.

Quanto al carattere *multiattore* proprio dei diversi scenari tratteggiati, in forme analoghe danno vita a sistemi a rete ad elevata connettività, all'interno dei quali il servizio pubblico (o la Fondazione danese che svolge le funzioni di ente gestore dell'intero corpo di politiche per la formazione imprenditoriale) 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.

Regime fiscale specifico, in deroga alla normativa di settore

Oltre agli aspetti ora richiamati, un fattore decisivo che sembra stabilire una relazione tra i due casi posti sotto osservazione è dato dalla presenza, nel quadro legislativo, di un regime di deroga - di cui godono sia le EFT in Vallonia che le

micro-imprese scolastiche danesi – che consente loro di operare come ambienti di lavoro reali in condizione protetta. In tutti i casi le unità organizzative che operano a fini formativi (EFT, mini-imprese), benché si reggano sull'attività professionale espletata da allievi in formazione e non da lavoratori, sono autorizzate a produrre ed a commercializzare beni e/o servizi, nei limiti necessari alla realizzazione dei propri obiettivi formativi, ora in esenzione IVA, ora sulla base di una contabilità semplificata.

1.4.1.2. Modello formativo

Formazione multidimensionale

La logica comune su cui sono impostate le due distinte misure di intervento che, come si è osservato, risulta essere di tipo sistemico, si riverbera anche sul piano dei modelli formativi adottati. Le EFT ad esempio forniscono un tipo di formazione che insiste su un'ampia gamma di dimensioni complementari. Oltre al set di competenze tecniche, al centro di una determinata professione o occupazione, il percorso formativo in ambiente di lavoro reale è incentrato sullo sviluppo di competenze di carattere trasversale e di abiti professionali adeguati. In aggiunta, il percorso comprende una quota di formazione tecnica che riguarda l'apprendimento dei saperi e delle conoscenze teoriche e procedurali, associati alla pratica professionale, così come una componente di istruzione di base avente ad oggetto il raggiungimento di un livello funzionale minimo di competenze nella *literacy* linguistica e matematica. Negli anni recenti ha preso sempre maggiore impulso l'accompagnamento personalizzato, che costituisce il versante psico-sociale della formazione presso le EFT, orientato alla definizione di un progetto di sviluppo personale e professionale, così da abilitare gli allievi ad una gestione della propria carriera formativa e di lavoro. Il Company Program, dal canto suo, si propone di porre gli studenti in situazione sin dalle prime fasi dell'intervento, per abilitarne le capacità richieste per lo sviluppo ed il presidio di attività economiche reali, benché strutturate su scala ridotta. Così facendo, 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.

Formazione abilitante alla gestione della navigazione professionale e delle ulteriori transizioni

Uno degli aspetti che assumono un ruolo cardine in entrambi i modelli formativi esaminati è costituito dalla prospettiva sulla base della quale si intende favorire da parte dell'utenza la possibilità di una *navigazione professionale*, per usare un termine mutuato da Le Boterf, in cui le persone, riconosciute sempre più attive e responsabili rispetto al proprio futuro professionale, debitamente formate allo scopo, devono essere in grado gestire le fasi di transizione: di carriera, di studio, di

condizione sociale, etc. Per poterlo fare in forma adeguata, devono essere state formate a compiere di volta in volta il punto sulla loro situazione, fissando obiettivi realisticamente perseguibili in termini di acquisizione di competenze e trovando presso contesti di apprendimento diversificati le competenze ricercate (o le loro componenti, in termini di *learning outcomes*) utili ad un riposizionamento sul mercato del lavoro. Tutto ciò comporta quindi un ribaltamento della prospettiva, come la si intendeva sino ad un passato recente, con una forte centratura sull'utente. A tale proposito è significativo il fatto che la convenzione stipulata tra FOREM e le diverse EFT contiene, in forma dettagliata, gli obiettivi formativi da conseguire non solo in termini di competenze correlate all'esercizio del mestiere, ma anche ad abilità di programmazione del proprio processo complessivo di sviluppo. Nella convenzione, accanto ai risultati formativi attesi, trovano collocazione anche i criteri di valutazione grazie a cui ne verrà accertato il possesso da parte del beneficiario, in esito al percorso. Similmente, nel modello praticato in Danimarca, l'attenzione è posta in egual misura agli *aquis* di natura tecnico-specialistica, abilitanti alla conduzione efficace di un'impresa che voglia operare con successo sul mercato, così come alle dimensioni di carattere personale ne accompagnano il percorso di realizzazione. Si tratta di aspetti che attengono alla capacità di 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.

1.4.1.3. Governance e modello organizzativo-gestionale

Funzione connettiva del piano formativo personalizzato

Al centro del modello organizzativo, tanto nel caso belga che in quello analizzato in Danimarca, si pone il piano formativo personalizzato, centrato sui bisogni del beneficiario, che costituisce l'elemento *pivot* dell'intero processo di erogazione di servizi differenziati, prodotti da una rete di attori distinti. Nel primo caso, il piano è la derivazione applicativa di un precedente piano d'azione concordato dai beneficiari con gli operatori dei servizi per l'impiego (FOREM), che curano la presa in carico del soggetto. Il piano personalizzato fornisce gli elementi salienti per la costruzione della successiva convenzione che regola i rapporti tra FOREM ed EFT, dettagliando gli obiettivi del percorso formativo ed i criteri di accertamento dei risultati conseguiti. Nella fase successiva il beneficiario mantiene i rapporti con gli operatori del FOREM per il monitoraggio dello stato di avanzamento del piano d'azione ed al tempo stesso fa il suo ingresso nel percorso formativo in alternanza e connotato da un elevato grado di multidimensionalità, che si conclude con una valutazione finale, valida ai fini della certificazione delle competenze acquisite. Nella fase conclusiva, nuovamente a cura del FOREM, il piano personalizzato guida le successive mosse nell'avvio dell'utente verso il mercato del lavoro, grazie ad attività di *placement*. Nel caso l'inserimento presentasse motivi di insuccesso si interverrà nuovamente sul piano personalizzato, riorientandone gli obiettivi

e, conseguentemente, intervenendo anche sul versante dell'acquisizione di nuove competenze nel sistema formativo.

Anche nel caso del Company Programme, l'attività di educazione imprenditoriale si connota per la forte enfasi posta sulla personalizzazione dei percorsi. Va ricordato che, accanto alla concreta esperienza di conduzione di una mini-impresa, gli studenti sono interessati anche da un percorso parallelo di acquisizione di soft skill che si svolge all'interno dell'attività didattica corrente, in rapporto alle discipline presenti nel curriculum scolastico. Anche nel caso danese, ciascuno studente concorda con gli insegnanti un piano formativo individualizzato che possa prevedere anche attività da svolgersi con gruppi di apprendimento non limitati alla propria classe. Oltre a ciò, nel corso dell'esperienza imprenditoriale condotta in situazione (mini-impresе), gli allievi godono di forme di accompagnamento individuale operate tanto dagli insegnanti, quanto dai mentori.

Ruolo chiave delle figure di processo

Nell'economia dei due diversi modelli presi in considerazione, si distinguono una serie di figure di sistema che si richiamano vicendevolmente. Si tratta sostanzialmente di figure di processo, che intervengono per accompagnare i soggetti in formazione, fornendo da un lato risorse informative e dall'altro supportandoli nella riflessione operata sulle proprie traiettorie di sviluppo formativo e professionale. Nell'esperienza danese, 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 ne 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. In Belgio, i formatori presso la EFT operano 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. Oltre a ciò, sono formati per comprendere ed interpretare le problematiche psico-sociali degli allievi, mettendo in atto tecniche di supporto psico-sociale.

1.4.1.4. Ambiente di apprendimento

Apprendere in contesti esperienziali e di apprendimento non formale ed informale

Al cuore di entrambi i modelli posti sotto analisi, si scorge un forte elemento di comunanza, dato dalla centralità del ruolo giocato dalle strategie e metodologie attive, ad iniziare dal *learning by doing*, a cui si vedono associati tanto l'apprendimento significativo, quanto l'apprendimento esperienziale in un reale contesto di lavoro (workplace).

Il *learning by doing*, ossia l'apprendimento attraverso il fare, costituisce il fon-

damento primo delle molteplici attività realizzate sia nelle *Entreprises de formation* par le travail, sia nell'ambito del *Company Programme*. L'apprendimento di tipo esperienziale avviene per modifica del precedente campo cognitivo della persona. Non consiste solo in un'aggiunta di nuove unità di conoscenza, ma in una modifica del sapere precedente. L'obiettivo in questo caso non si riduce semplicemente all'insegnamento del nuovo ma nuovi collegamenti che l'individuo deve instaurare nella mente tra elementi nuovi ed elementi già presenti nell'esperienza e nel suo campo psicologico, cognitivo ed emozionale (rappresentazioni mentali, concezioni, tendenze emozionali, atteggiamenti ecc.). Più nello specifico, il *workplace learning* rinvia all'importanza dei processi di formazione di tipo non formale ed informale che si attuano all'interno del luogo di lavoro, oltre che alle conoscenze tacite che costituiscono una componente determinante delle competenze distintive.

1.4.2. *Elementi di differenziazione*

1.4.2.1. Quadro legislativo e di policy

Sotto il profilo delle policy, in precedenza si è molto insistito sugli elementi di convergenza tra i due casi richiamati. Il maggiore fattore di differenziazione pare essere costituito invece dalla finalità ultima cui rispondono le due misure di politica pubblica. Nel caso belga, le EFT sono finalizzate al rafforzamento del livello di occupabilità e di capacità di governare il proprio percorso di sviluppo personale e professionale da parte di soggetti svantaggiati, in vista di un loro successivo inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro. Diversamente, il *Company Programme* non fa parte di una misura specifica di politica attiva del lavoro, pur inquadrandosi all'interno di una strategia nazionale per l'educazione imprenditoriale, ma risponde allo scopo di fornire ad un'ampia quota della popolazione studentesca l'opportunità di maturare soft skill funzionali al diffondersi di uno spirito imprenditivo e competenze tecniche per condurre un'impresa.

1.4.2.2. Modello formativo

Formazione duale versus formazione in alternanza tra ambiente esterno ed interno

Alla base del modello formativo promosso dall'EFT si ha un modello di apprendimento di tipo duale, in virtù del quale la formazione si svolge in forma alternata tra aula/laboratorio e reale ambiente di lavoro, quest'ultimo esperito presso la EFT ed eventualmente in un'impresa esterna impresa. 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.

Allo schema di formazione duale sotteso modello formativo proprio dell'ETV fa riscontro un approccio difforme che qualifica il caso danese. In questo caso, di estremo interesse, 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. Detto in altri termini, nella scuola gli allievi acquisiscono competenze sia in contesto formale (lezioni/laboratori supportati dai docenti) che in contesto non formale (seminari, approfondimenti tematici, ricerche di mercato, sviluppo della business idea e del business plan, etc.). Parimenti, in ambiente esterno maturano skill di tipo esperienziale mediante la partecipazione a fiere, competizioni tra scuole, etc. A fare da tessuto connettivo tra interno ed esterno si pone l'esperienza di conduzione della mini-impresa, che per sua natura appartiene sia all'ambiente interno alla scuola (setting di apprendimento strutturato, con il supporto di figure specifiche – i mentori) che a quello esterno, rappresentato dal mercato. Qui gli allievi acquisiscono competenze sia in contesto non formale che informale. A questo proposito, un'interessante linea di riflessione consiste nel fatto che oggi, sempre più, gli analisti ritengono che uno dei principali fattori di successo di un'impresa risieda nella sua capacità di spostare i confini che delimitano il proprio interno, includendovi una parte delle variabili esterne, in termini di comportamenti di scelta e preferenze degli utenti, sistemi e organizzazione di risorse reperibili in *outsourcing*, distretti virtuali, etc.

2. Esperienze e buone pratiche di impresa formativa nella Formazione Professionale in Italia

Nel seguito vengono riportati i risultati dell'analisi di 4 casi emblematici di implementazione di "impresa formativa" in Italia e 3 casi di buone pratiche relative ad esperienze di attuazione di progetti di formazione "in assetto lavorativo" all'interno della rete CNOS-FAP. Verrà quindi presentata una valutazione comparata dei casi e delle esperienze finalizzata ad evidenziare e approfondire caratteristiche comuni e distintive e a ricercare elementi determinanti per la realizzazione di un progetto di impresa formativa.

2.1. Criteri di scelta delle esperienze e dei casi proposti

La ricerca dei casi emblematici è stata condotta previa analisi della letteratura, interviste ad esperti e opinion leader sul tema e la definizione di alcuni criteri minimali di scelta.

Sono stati definiti i seguenti criteri per la scelta dei *casi*:

- Presenza di casi differenti per dimensione (almeno una realtà piccola e una grande).
- Presenza di eterogeneità nei processi/prodotti.
- Imprese operanti in regioni differenti (almeno tre).
- Disponibilità dell'interlocutore a realizzare una intervista frontale e/o in videoconferenza o telefonica di almeno 45 minuti.

E i seguenti criteri per la scelta delle *esperienze*:

- Esperienze maturate all'interno della Rete dei Centri di formazione CNOS-FAP.
- Esperienze che prevedono attività di formazione in assetto lavorativo (capitalizzata o meno).
- Esperienze già vissute, in corso, o solo anche progettate e in attivazione.
- Disponibilità a realizzare un'intervista telefonica e/o in videoconferenza o telefonica di almeno 30 minuti.

Le interviste prevedevano l'utilizzo di una check list strutturata (inviata dove possibile in anticipo agli intervistati) con i seguenti item, rispettivamente per Casi e ed Esperienze.

CASI	ESPERIENZE
1. Genesi e tappe salienti del progetto impresa formativa	1. Genesi e storia dell'iniziativa
2. Configurazione attuale dell'impresa	2. Studenti coinvolti
3. Quadro normativo regionale di riferimento	3. Prodotti/servizi realizzati
4. Prodotti/Servizi, "clienti" e attività connesse alla formazione	4. Processo Formativo
5. Offerta Formativa	5. Organizzazione e gestione dell'iniziativa
6. Numeri dell'attività	6. Prospettive, sviluppi, criticità
7. Partnership attivate	
8. Attuazione del processo formativo	
9. Organizzazione processi gestionali	
10. Prospettive, sviluppi, criticità	

Le realtà oggetto di analisi sono state le seguenti:

CASI	ESPERIENZE
Cometa Formazione SCS, Como	CFP CNOS-FAP, settore: Restauro Moto d'epoca, BRA (CN)
Piazza dei Mestieri, Torino	CFP CNOS-FAP, settore: Ristorazione, Este (PD)
YGES IT Integrazione e Transizione, Cooperativa Sociale a R.L, Este (Padova)	CFP CNOS-FAP, settore: We Media, Valdocco, Torino
Ristorante le Torri, Bologna	
Lievito Madre SCS, Trento	

2.2. Analisi dei casi

Riportiamo nel seguito le schede di sintesi

- dei 5 casi analizzati,
- delle 3 esperienze CNOS-FAP.

Caso 1 - COMETA FORMAZIONE S.C.S

a) Genesi e sviluppo del progetto "impresa formativa"

L'avventura di Cometa inizia quasi 30 anni fa ad opera di due fratelli, Erasmo

e Innocente Figini, che nel tempo hanno dato vita ad una piccola “città nella città” aperta a bambini e ragazzi e alle loro famiglie. Una quotidianità vissuta con 600 ragazzi. Le difficoltà quotidiane vissute con i ragazzi sono diventate occasione di giudizio, e di scelte operative. L’esperienza dell’accoglienza e dell’educazione dei figli ha connotato l’avvio di una proposta scolastica aperta con coraggio alla realtà e capace di affrontare la questione del senso. Le tappe che hanno condotto all’attuale configurazione si possono far risalire alla costituzione nel 2000 dell’Associazione Cometa, una associazione di Volontariato, Fondazione Cometa nel 2001 per la destinazione definitiva del patrimonio agli scopi dell’accoglienza e dell’educazione, una Associazione Sportiva Cometa società dilettantistica nata nel 2002, un ente di formazione nato nel 2003 “Cometa Formazione Srl” poi trasformata nel 2008 in Cometa Formazione scs (società cooperativa sociale) con lo scopo inizialmente di attivare i tirocini ma è nel 2004 che ha inizio il cammino verso l’impresa formativa con l’attivazione del corso di “ri-motivazione scolastica” con una durata di 6 mesi, destinato a 16 ragazzi in obbligo di istruzione e formazione e successivamente (settembre 2004) l’attivazione di un Corso biennale di “Servizi alle imprese” ed un corso annuale di orientamento, destinato a 40 ragazze ragazzi che avevano abbandonato la scuola. Queste esperienze consentono di sviluppare un *know how* “solido” di gestione di percorsi formativi lunghi, destinati ad una utenza “difficile” con un utilizzo significativo dell’alternanza e di laboratori di attività pratiche. Il 2005 rappresenta l’anno di consolidamento con l’attivazione del primo corso triennale DDIF (Diritto Doveri Istruzione e Formazione) settore Tessile, al quale seguiranno la Ristorazione ed il Legno. Nello stesso anno si attiva il progetto sperimentale “liceo del lavoro” (Progetti di rilevanza regionale in Lombardia): percorsi formativi in alternanza personalizzati, destinati ragazze e ragazzi in DDIF che avevano abbandonato la scuola; i percorsi sono tuttora in corso e in nove anni hanno coinvolto circa 450 ragazzi (50-55 all’anno). A marzo 2008, in seguito al varo del DM 139 8/2007 (decreto Fioroni), Cometa si è trasformata in cooperativa sociale, per poter mantenere l’accreditamento della regione Lombardia.

Il 2008 rappresenta il primo passo verso l’impresa formativa con il progetto per la creazione della “Bottega scuola” avente la duplice *mission*, formativa e di salvaguardia della tradizione artigiana. Allo scopo era stata costituita un’azienda artigiana per realizzare progetti di arredo su misura; circa 40 allievi in DDIF all’anno (15-18 anni) impegnati in corsi brevi. Il progetto Bottega Scuola nasce da una donazione di 100 scocche di sedie da bruciare che trasformate in pezzi unici sono stati messi in mostra con vendita all’asta finale. Un grande successo e di conseguenza una forte azione motivazionale su tutti gli attori impegnati. Da qui nasce anche una riflessione sul come “fare scuola”. Si parte dalla considerazione del perché si fatica a tenere a scuola i ragazzi e ci si pone la domanda: come mai i ragazzi si comportano bene in azienda e non a Scuola? La risposta di molti intervistati è stata: “perché nelle aziende si fa sul serio e a scuola è per finta”. Si avvia così nel 2010 il processo (ancora in corso) con l’obiettivo di integrare scuola e la-

voro e mettere a sistema l'esperienza sedie (e similari) che aveva dimostrato di poterlo fare. Si mettono in cantiere due progetti importanti:

- *Apprendistato per la qualifica di 3 anni* (già prima della pubblicazione del decreto sull'apprendistato) con la ristorazione, estendendolo successivamente ad altri settori. L'obiettivo era di rendere il processo di lavoro ambito di apprendimento con un significativo lavoro di riprogettazione della didattica.
- *Botteghe di Cometa* ovvero i corsi del triennio e i quarti anni concepiti come botteghe rinascimentali, dalle qui la necessita di riorganizzazione delle competenze di base e professionali, un processo ancora in atto che ha comunque realizzato importanti risultati; le Unità Formative relative alle competenze professionali sono state riordinate secondo quattro stadi legati alle fasi di realizzazione di un prodotto/sevizi: ideare, progettare, realizzare mentre le competenze trasversali di base in due: amministrare e promuovere

b) Configurazione Attuale

Allo stato attuale Cometa formazione è inserita in una realtà complessa, articolata in differenti forme giuridiche finalizzate comunque a perseguire la mission originaria di cometa, di garantire a ragazzi e famiglie **Accoglienza Educazione e Lavoro**.



Associazione Cometa accoglie minori in Comunità Familiare ed in famiglia, attua una presa in carico globale dei bambini nel rispetto e valorizzazione del loro contesto d'appartenenza, accompagna e sostiene le famiglie.



Fondazione Cometa promuove iniziative culturali, di ricerca scientifica, manifestazioni, seminari, convegni, pubblicazioni, attività editoriali d'approfondimento scientifico e culturale delle attività svolte da Cometa a favore dei minori e della famiglia, sostenendone la proposta culturale originaria.



Associazione Sportiva Cometa sviluppa la conoscenza e la pratica delle attività motorie-sportive e delle attività ricreative, culturali e formative, mettendo al centro la crescita della persona.



Cometa Formazione nasce dall'esperienza dell'Associazione per coniugare un percorso educativo con apprendimento di adeguati strumenti di formazione tecnica e inserimento nel mondo del lavoro, offrendo in parallelo corsi di formazione per gli adulti.



il Manto

Il Manto è il soggetto che sviluppa i servizi socio-educativi promossi da Cometa nei confronti dei minori e delle loro famiglie e a favore del territorio.



Amici di Cometa

Amici di Cometa è un gruppo di primari imprenditori associati per promuovere le iniziative e le attività di Cometa.



Contrada degli Artigiani è una cooperativa nata per realizzare attività artigianali di eccellenza con l'obiettivo primario di creare opportunità lavorative per i ragazzi che hanno difficoltà ad inserirsi nel mondo del lavoro.

Cometa ha promosso dal 2014 in partnership tra gli altri con i principali alberghi del territorio (tra cui Villa d'Este, Grand Hotel di Como e di Tremezzo, Hotel Terminus e Villa Flori) e le primarie catene alberghiere (Starwood, Accor, NH Hotels) un percorso di formazione superiore post diploma con la Fondazione ITS del Turismo e dell'ospitalità. L'Accademia IATH (International Academy of Tourism and Hospitality) offre un corso biennale di Management alberghiero e uno annuale di cucina. (www.iath.it)

c) **Quadro normativo regionale di riferimento**

Le principali normative di riferimento sono le seguenti:

- INTERPELLO n. 3/2011 a MLPS: *Oggetto: art. 9, D.Lgs. n. 124/2004 – formazione in assetto lavorativo nell'ambito di attività di produzione e vendita di beni e servizi – enti di istruzione e formazione professionale regionali.*
- DM 1 febbraio 2001, n. 44: *Regolamento concernente le “istruzioni generali sull'istruzione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche”.*
- Regione Lombardia, L.R. 6 agosto 2007, n. 19: *Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia.*

d) **Servizi, “clienti” e attività connesse**

Il titolo II dello Statuto della cooperativa (riportato integralmente di seguito) definisce in due articoli il dominio di attività e servizi della cooperativa, dai quali si evince l'obiettivo di integrare formazione e lavoro ovvero predisporre gli “spazi normativi” per farlo.

TITOLO II: SCOPO OGGETTO

ART. 3

La Cooperativa nasce dall'esperienza di Cometa (e dai suoi sviluppi, Associazione Cometa, Fondazione Cometa, etc.), in continuità con gli scopi di accoglienza ed educazione e di crescita umana.

La Cooperativa persegue l'interesse generale della comunità alla promozione e alla integrazione sociale dei cittadini in conformità con quanto stabilito dalla lettera a), comma 1 dell'articolo 1 dalla Legge 381/91.

Lo scopo che i Soci della Cooperativa intendono perseguire è quello di ottenere, tramite la gestione in forma associata della società, continuità di occupazione, migliori condizioni economiche, sociali e professionali.

Per il conseguimento dello scopo ed in relazione alle concrete esigenze produttive la Cooperativa stipula con i Soci contratti di lavoro ulteriori, in forma subordinata o autonoma o in qualsiasi altra forma, ivi compresi i rapporti di lavoro a progetto.

Analoghi contratti di lavoro potranno essere stipulati dalla Cooperativa anche con soggetti non Soci, al fine del conseguimento dello scopo sociale.

La cooperativa potrà svolgere la propria attività anche con soggetti non soci.

ART. 4

Per il raggiungimento dello scopo sociale la cooperativa potrà svolgere servizi di educazione rivolti alla crescita, all'istruzione e alla formazione dei giovani. A titolo esemplificativo potrà:

- gestire ed erogare servizi educativi destinati all'istruzione e formazione dei giovani fino a diciotto anni;
- gestire asili nido;
- gestire scuole primarie e secondarie di ogni ordine e grado;
- gestire e svolgere ogni altra attività educativa volta alla formazione dei giovani finalizzata alla crescita umana, all'accompagnamento alla vita adulta e all'inserimento al lavoro;
- svolgere attività di educazione degli adulti volta all'accrescimento della cultura del lavoro;
- promuovere con ogni mezzo la cultura del lavoro nel rispetto della centralità della persona anche attraverso attività di formazione continua, superiore o permanente;
- svolgere e gestire percorsi successivi al secondo ciclo, di istruzione e formazione tecnica superiore, di durata annuale, biennale o triennale;
- organizzare e gestire seminari convegni attività di accoglienza per stage corsi o percorsi scolastici residenziali;
- promuovere gestire progettare attività di ricerca e monitoraggio, anche su affidamento di istituzioni pubbliche e/o private, in relazione alle tematiche dell'educazione, della formazione e del lavoro;
- promuovere realizzare e gestire attività di educazione, formazione extrascolastica della persona anche attraverso attività di carattere ludico, ricreativo, sportivo;
- realizzare attività di prevenzione e contrasto alla dispersione scolastica.

Potrà inoltre promuovere l'educazione della persona anche attraverso la realizzazione di servizi per il lavoro a titolo esemplificativo e non esaustivo potrà:

- favorire lo sviluppo e la tutela delle pari opportunità tra uomini e donne nell'accesso al lavoro e nella crescita professionale;
- promuovere misure personalizzate a favore dei lavoratori, con particolare riferimento ai lavoratori svantaggiati, anche attraverso forme di mediazione culturale per i lavoratori stranieri;
- sviluppare forme adeguate di accompagnamento delle persone disabili nell'inserimento nel mercato del lavoro.

La Cooperativa potrà svolgere altra attività connessa o affine a quelle sopra elencate, nonché compiere tutti gli atti e concludere tutte le operazioni di natura immobiliare, mobiliare, produttiva, finanziaria, necessarie od utili alla realizzazione degli scopi sociali e comunque diret-

tamente o indirettamente attinenti ai medesimi, ivi compresa la facoltà di partecipare ad altre società che abbiano oggetto affine o connesso al proprio, rilasciare fideiussioni od altre garanzie, raccogliere prestiti esclusivamente dai soci, raccolta effettuata esclusivamente ai fini del conseguimento dell'oggetto sociale, e nei limiti di legge, materia attualmente regolamentata dal Dlgs n. 385/1993; è pertanto tassativamente vietata la raccolta del risparmio tra non soci sotto qualsiasi forma; le attività finanziarie non possono essere prevalenti o nei confronti del pubblico.

Per il raggiungimento degli scopi sociali la cooperativa potrà anche integrare la propria attività con quella di enti cooperativi e non, promuovendo e aderendo a consorzi, fondazioni o ad altri enti associativi nonché aderire ad un gruppo paritetico cooperativo ai sensi dell'art. 2545 septies c.c.. La Cooperativa potrà, inoltre, assumere partecipazioni in altre imprese a scopo di stabile investimento e non di collocamento sul mercato.

La Cooperativa potrà partecipare a gare d'appalto e/o bandi indetti da Enti Pubblici o Privati, direttamente o indirettamente anche in A.T.I. e/o A.T.S., per lo svolgimento delle attività previste nel presente Statuto.

I prodotti e servizi realizzati da Cometa Formazione sono essenzialmente: ristorazione, accoglienza e progetti di interventi artigianali di recupero.

e) **Offerta Formativa**

L'offerta formativa è articolata, copre i settori ristorazione, legno, tessile e può essere riassunta come segue.

A) **SCUOLA PROFESSIONALE** (*percorsi di formazione professionale per i ragazzi in obbligo formativo di età compresa tra i 14 e i 17 anni con Licenza di Scuola Secondaria di primo grado*)

I percorsi di Istruzione e Formazione Professionale si caratterizzano per la proposta di indirizzi articolati con diverse prospettive professionali in uscita, a partire dalle vocazioni territoriali proprie del Comasco che favoriscono disponibilità di competenze, prospettive di sviluppo e inserimento lavorativo. Sono così privilegiati la tradizione della produzione tessile e quella artigianale del legno, lo sviluppo crescente della realtà alberghiera e di ristorazione legata al turismo, la quale offre ai giovani opportunità diversificate e interessanti di impiego lavorativa.

I percorsi formativi sono basati sul metodo del project work, ovvero tutte le attività formative sono volte ad accompagnare l'allievo nella progettazione e realizzazione di un prodotto o di un servizio. In tal senso, i percorsi di diploma professionale sono organizzati come vere e proprie **Botteghe Artigianali**, in cui i ragazzi acquisiscono conoscenze e abilità in un contesto di formazione in assetto lavorativo. Oggi le Botteghe sono quattro:

- Bottega del GUSTO (bar, ristorazione e pasticceria);
- Bottega del TESSUTO;
- Bottega del LEGNO;
- Bottega della NATURA.

B) **SCUOLA SU MISURA** (*percorsi su misura di formazione tecnica e di accompagnamento all'inserimento nel mondo del lavoro*)

Si tratta di:

- **PERCORSI SPERIMENTALI PERSONALIZZATI** destinati a Giovani tra i 16 e i 20 anni che hanno difficoltà a permanere nei percorsi formativi istituzionali o ne sono al di fuori.
- **PERCORSI DI PREVENZIONE DELLA DISPERSIONE SCOLASTICA** che si rivolgono sia a studenti della scuola Secondaria Superiore che a ragazzi che devono terminare la scuola Secondaria di Primo grado e sono svolte anche in convenzione con gli Istituti scolastici di provenienza
- **LICEO DEL LAVORO** destinato a minori di età compresa tra i 16 ed i 19 anni, in dispersione scolastica, compresi i minori stranieri non accompagnati⁴.
- **MINIMASTER ALBERGHIERO** i cui percorsi prevedono un anno di formazione per la professionalizzazione di giovani di circa 18 anni per l'inserimento nel mondo del lavoro. Il percorso prevede circa 450 ore di formazione per la gestione della sala e 6 mesi di tirocinio nei più belli alberghi del lago di Como. L'ultimo mese del percorso prevede l'attivazione di un contratto di somministrazione per i ragazzi negli alberghi dove hanno fatto il tirocinio⁵.
- **APPRENDISTATO** i cui percorsi sono rivolti a giovani di età compresa tra i 15 e i 25 anni con una delle seguenti caratteristiche: sono in possesso del solo titolo di studio di scuola Secondaria di Primo grado; frequentano la scuola Secondaria Superiore e intendono proseguire tale percorso al fine di conseguire la qualifica o il diploma professionale; hanno precedentemente frequentato in tutto o in parte la scuola Secondaria Superiore senza conseguire il titolo e intendono conseguire la qualifica o diploma mediante apprendistato.

C) **COMETA ACADEMY** (*percorsi di formazione professionale per coloro che, pur avendo ottenuto un diploma o una qualifica, faticano a inserirsi nel mondo del lavoro*)

Si tratta di:

- **AFFIANCAMENTO ALLA RICERCA DEL LAVORO**
Il servizio è indirizzato agli EX ALLIEVI in uscita dai percorsi della Scuola Oliver Twist di Cometa, per orientarsi e muoversi come protagonisti attivi nel mercato del lavoro
- **FORMAZIONE PER CHI LAVORA**
I corsi si rivolgono principalmente alle persone/aziende dei settori manifat-

⁴ È previsto un percorso formativo di tipo modulare e flessibile che prevede:

- accesso e uscita durante tutto l'anno formativo
- durata definita dal raggiungimento degli obiettivi concordati
- valutazione periodica del progetto formativo individuale e riprogettazione degli obiettivi.

⁵ Il percorso è gratuito per i partecipanti, gode di un finanziamento Formatemp grazie a GI Group Spa e di altri finanziamenti privati. Gli allievi hanno ottimi tassi di inserimento lavorativo, anche presso le aziende dove si sono formati.

turiero, del turismo, della ristorazione e dei servizi. In tale contesto Cometa offre alle aziende anche il servizio di orientamento alla ricerca di fondi per il finanziamento⁶.

f) I “numeri” dell’impresa formativa

I numeri riferiti all’articolazione complessiva di Cometa sono significativi:

- 5 comunità familiari costituite da 14 figli naturali e 24 in affido residenziale.
- 105 bambini e ragazzi coinvolti nelle attività diurne,
- 60 famiglie coinvolte nell’esperienza dell’accoglienza e dell’affido,
- 1000 minori aiutati a recuperare la motivazione allo studio e reinserirsi nel percorso scolastico con specifici corsi d’orientamento nella scuola secondaria
- 300 le famiglie dei ragazzi complessivamente seguite con continuità da Cometa
- 390 ragazzi inseriti nei percorsi di formazione professionale,
- 700 aziende coinvolte nei percorsi educativi della scuola,
- 200 volontari che supportano le attività,
- 250 operatori retribuiti a vario titolo coinvolti nella realizzazione delle attività.

Relativamente alla realtà prettamente formativa dell’obbligo formativo, i numeri sono altrettanto importanti:

- 400 allievi nei settori ristorazione, legno, tessile e “liceo del lavoro” e ripartiti per classi come segue:
 - 4 prime classi,
 - 4 seconde classi,
 - 4 terzi anni,
 - 3 quarti anni,
 - 1 quinto anno,
 - 2 gruppi di liceo del lavoro,
 - 1 gruppo di minimaster,
 - 1 gruppo di apprendisti per la qualifica.

g) Partnership attivate

Cometa istituisce frequentemente partnership con importanti aziende ed istituzioni, finalizzate a differenti obiettivi: ottenere supporto tecnico ed economico in progetti a forte valenza sociale, realizzare assieme percorsi formativi specifici, organizzare in modo proficuo l’alternanza.

⁶ Le principali tipologie di attività sono le seguenti:

- percorsi annuali, biennali, triennali per minori in DDIF che desiderano conseguire la qualifica professionale;
- corsi di formazione per apprendisti e percorsi realizzati in integrazione con la scuola secondaria di secondo grado;
- attività di rilevanza regionale a carattere innovativo e sperimentale per la lotta alla dispersione scolastica tra i giovani;
- percorsi formativi anche per adulti di Alta Formazione e Formazione Continua, secondo il principio della formazione lungo tutto l’arco della vita (lifelong learning).

A titolo esemplificativo si riporta la partnership con il Gruppo INDITEX per l'area tessile, che ha permesso la realizzazione con successo di

- Visite e stage in aziende del gruppo.
- Concorsi di idee.
- Corsi di formazione specifici.
- Colloqui di lavoro.

h) Gestione economico-finanziaria

Fatturazione prestazioni

- Le fatturazioni dei prodotti/servizi venduti vengono direttamente gestite dalle organizzazioni che li erogano.
- Modalità di remunerazione degli studenti coinvolti
- Per i beneficiari di azioni formative non è prevista in generale remunerazione, per i ragazzi maggiorenni si cerca di recuperare qualche borsa di studio dalle collaborazioni con i privati.

Finanziamento attività

- I costi per le attività realizzate sono coperti in parte dai ricavi della vendita di prodotti e servizi, in parte da contributi di partner e sostenitori e in parte da finanziamenti pubblici.

i) Attuazione del Processo formativo

I processi formativi sono attuati da Cometa Formazione in forma integrata tra attività didattica e formazione in situazione, in tutto il loro ciclo di vita, dalla progettazione alla valutazione, Utilizzando il paradigma elaborato da Cometa per realizzare la formazione per competenze: Ideare, Progettare, Realizzare e Valutare.



La realizzazione dei percorsi formativi segue il principio di operare il più possibile in situazione lavorativa e a tale scopo l'elemento centrale sono le botteghe scuola che rappresentano i custodi delle competenze del fare.

La progettazione, riprogettazione e valutazione della formazione è un processo articolato e ad alto coinvolgimento; accanto ai momenti collegiali a livello classe, bottega e corso esiste un momento collettivo che coinvolge tutti i formatori a fine anno formativo di circa 6 settimane.

Un ruolo fondamentale nel processo formativo è attribuito a i formatori che devono essere contemporaneamente maestri e docenti.

L'integrazione tra formazione alle competenze di base e professionalizzanti viene assicurata cercando di assegnare i docenti delle competenze di basi a specifiche filiere formative.

l) Organizzazione e Processi gestionali

Il modello organizzativo può essere considerato come un ibrido tra quello di una scuola e quello di un'azienda ovvero tende a coniugare la semplicità ed efficacia gestionale dell'azienda e i meccanismi di coinvolgimento e partecipazione della scuola.

Gli organi di governo dell'impresa formativa sono essenzialmente tre:

- Il CdA di Cometa formazione, che garantisce il presidio dei processi decisionali della cooperativa e il processo di pianificazione e controllo strategica (investimenti, politiche, ecc.);
- La Direzione generale, che presidia il processo di programmazione e controllo operativo delle attività di cometa formazione;
- I responsabili delle botteghe (maestri), che assumono il duplice ruolo di garantire la gestione tecnico operativa della bottega (sono anche i preposti) e assicurarne l'efficacia didattica.

I meccanismi di coordinamento sono in parte simili a quelli di qualunque scuola:

- Il Collegio docenti;
- i Consigli di classe.

E in parte peculiari di Cometa Formazione sono:

- *Il pomeriggio formativo*, un pomeriggio alla settimana dedicato alla formazione dei docenti, che costituisce anche un momento di scambio e approfondimento;
- *il pranzo settimanale*, un giorno alla settimana tutti i docenti pranzano assieme che costituisce un momento destrutturato di coordinamento ma anche una modalità di consolidamento identitario e valoriale;
- *le settimane di Formazione-Azione* di luglio: 6-7 settimane nelle quali i formatori entrano in formazione per co-progettare assieme l'anno formativo successivo;
- *il percorso di formazione-accompagnamento* per l'inserimento di nuovi docenti.

m) Prospettive, sviluppi, criticità

Le maggiori criticità nonché opportunità di sviluppo si possono ricondurre alla messa a sistema dei processi di ricerca, progettazione sviluppo e gestione della didattica integrata scuola-lavoro. È proprio in questa prospettiva che assume particolare importanza la collaborazione con la Scuola di Dottorato Formazione della Persona e Mercato del Lavoro dell'Università di Bergamo.

Caso 2 - LA PIAZZA DEI MESTIERI

a) Genesi e sviluppo del progetto impresa formativa

La Piazza dei Mestieri ha iniziato la sua attività nel 2003 con l'acquisto e il recupero dell'edificio Ex Conceria Fiorio, sito in via Jacopo Durandi 13, per adibirlo a scuola per la formazione e l'avviamento al lavoro per ragazzi dai 14 ai 25 anni. Allo scopo viene creata da un gruppo di privati l'omonima fondazione "La Piazza dei Mestieri", il cui scopo è ben definito nello statuto:

“La Fondazione ha finalità educative e di stimolo allo sviluppo dell'imprenditoria locale. Nel perseguire i suoi fini educativi, la Fondazione intende operare per favorire la preparazione e l'avviamento dei giovani al lavoro, l'istruzione degli stessi, migliorando e innovando i servizi educativi, ponendo attenzione particolare alle politiche di inclusione sociale e alla prevenzione delle diverse forme di disagio giovanile e ai fenomeni di dispersione scolastica”.

Va sottolineato che tra i soci promotori della fondazione (tutti privati) vi è la presidente di un'agenzia formativa (Immaginazione Lavoro) e di due banche. La caratterizzazione di impresa formativa già nella genesi della fondazione, 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, illustrati più avanti.

b) Configurazione attuale

La Piazza dei Mestieri è attualmente una realtà di dimensioni significative che realizza:

- Accoglienza, sportelli informativi ed orientativi.
- Supporto scolastico.
- Formazione e percorsi di alternanza.
- Attività ludico creative.
- Spazi e momenti aggregativi.
- Attività musicali, teatrali, cinematografiche.
- Laboratori protetti.
- Supporto all'inserimento lavorativo.
- Produzione, promozione e vendita di prodotti e servizi

Dal punto di vista organizzativo è articolata in tre forme giuridiche distinte ma fortemente integrate:

- “Fondazione Piazza dei Mestieri”, custode e promotore della mission e delle

finalità ispiratrici nonché gestore delle strutture e del patrimonio utilizzato per la realizzazione delle attività.

- Associazione “Piazza dei Mestieri”, che ha una finalità aggregativa e promozionale sociale nei confronti dei giovani e di promozione, coinvolgimento, sensibilizzazione nei confronti di istituzioni, opinion leader e imprese.
- “La Piazza” Soc. Coop., che ha lo scopo di realizzare la produzione e la vendita di beni e servizi e nel contempo garantire i “laboratori reali” per la realizzazione della formazione in situazione e orientamento.

c) Quadro normativo regionale di riferimento

La Regione Piemonte non ha una normativa specifica per le imprese formative, per cui il riferimento principale riguarda le normative regionali sulla Formazione Professionale.

d) Servizi, “clienti” e attività connesse

Riferimento all’oggetto Statutario:

Scopi (Attività ed iniziative)

Per raggiungere i propri scopi, la Fondazione potrà far sorgere e sostenere centri di aggregazione polivalenti per giovani, introducendo e sperimentando modalità di cogestione dove gli stessi potranno accedere a proposte inerenti l’orientamento, l’attività imprenditoriale, l’inserimento in percorsi di alternanza, la formazione tecnico-professionale, le attività di sostegno al percorso scolastico, ad attività culturali, sportive e ricreative.

La Fondazione intende valorizzare le reti di volontariato esistenti sul territorio e favorirà l’aggregazione dei soggetti pubblici e privati che operano nel campo delle politiche giovanili, con particolare attenzione a quelle di inclusione sociale.

La Fondazione si farà parte attiva nell’attuazione di iniziative di informazione e di sensibilizzazione dei giovani, delle loro famiglie e degli operatori pubblici e privati, relativamente alla promozione di tutti gli strumenti che possono favorire la promozione sociale dei giovani.

La Fondazione potrà altresì intraprendere attività di ricerca sociale sui temi del disagio giovanile e su ogni altro tema oggetto delle finalità istituzionali della stessa.

In tale contesto, la Fondazione potrà inoltre porre in essere iniziative per studiare, sollecitare e favorire l’emanazione di provvedimenti legislativi e amministrativi nel campo delle politiche per i giovani.

Tutte le attività potranno essere svolte dalla Fondazione sia direttamente che indirettamente, attraverso la concessione – sotto qualsiasi titolo – dei beni della Fondazione ad Associazioni, Enti di Formazione, Cooperative, Società operanti nei settori sopra descritti, enti pubblici e privati.

La Fondazione potrà partecipare a ogni tipo di iniziativa volta – direttamente o indirettamente – al raggiungimento dello scopo sociale.

4. Attività strumentali, accessorie e connesse

Per il raggiungimento dei suoi scopi la fondazione potrà tra l’altro:

- stipulare ogni opportuno atto o contratto, anche per il finanziamento delle operazioni deliberate, tra cui, senza l’esclusione di altri, l’assunzione di mutui, a breve o a lungo termine, l’acquisto, in proprietà od in diritto di superficie, di immobili, la stipula di convenzioni di qualsiasi genere con Enti Pubblici o Privati, che siano considerate opportune ed utili per il raggiungimento degli scopi della Fondazione;*

segue

- b. amministrare e gestire i beni di cui sia proprietaria, locatrice, comodataria o comunque posseduti;*
- c. stipulare convenzioni per l'affidamento in gestione di parte delle attività;*
- d. partecipare ad associazioni, enti ed istituzioni, pubbliche e private, la cui attività sia rivolta, direttamente od indirettamente, alla promozione della musica, della cultura e dell'arte; la Fondazione potrà, ove lo ritenga opportuno, concorrere anche alla costituzione degli organismi anzidetti e alla costituzione di altri soggetti giuridici il cui scopo sia direttamente o indirettamente connesso agli scopi istituzionali della fondazione;*
- e. erogare borse di studio.*

e) Servizi erogati

I prodotti e servizi realizzati sono legati alla tradizione locale, di buona qualità e con una gamma ampia e sono offerti a clienti privati e istituzioni pubbliche.

La produzione ed erogazione è assicurata da tre Business Unit della cooperativa di produzione “la Piazza dei Mestieri”:

– **Servizio Grafico:**

- Biglietti da visita; Locandine, Cartoline; Buste da lettera e carte intestate;
- Brochure; Pieghevoli; Tessere su supporti speciali (PVC);
- Cartelline; Adesivi; Flyer.

– **Cioccolato:** Produzione di vari tipi di cioccolato con differenti confezioni.

– **Ristorante:** Produzione ed erogazione di pasti secondo un menù prestabilito di piatti tipici della cucina regionale con apertura diurna e serale, tutta la settimana.

– **Birrificio:** Produzione e imbottigliamento di birra, venduta direttamente in “piazza” o commercializzata.

f) Offerta Formativa

I differenti “laboratori” che realizzano i prodotti e servizi si appoggiano completamente all’offerta formativa “Immaginazione Lavoro”, che copre differenti filiere formative:

- Corsi Obbligo Istruzione.
- I corsi Mercato del Lavoro (FSE).
- Corsi Formazione Continua Individuale.
- Corsi a finanziamento privato (normalmente organizzati con associazioni ed altre istituzioni partner).

h) I “Numeri” dell’attività

Nei tanti anni di attività la Piazza ha prodotto ed erogato significativi volumi di prodotti servizi all’anno (centinaia di ettolitri di birra, centinaia di quintali di cioccolato, migliaia di pasti). Relativamente alla mission educativa, in 10 anni oltre 1.500 giovani adolescenti 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. Cuochi, barman, pasticceri, cioccolatieri, grafici, acconciatori, meccanici fanno oggi parte del nostro tessuto produttivo, spesso occupando posizioni di grande prestigio.

A puro titolo di esempio si riportano anche i numeri maturati nella settimana dedicata alla ricorrenza del primo decennale della fondazione (2004-2014): Oltre 4.500 persone hanno partecipato al decennale di Piazza dei Mestieri, nelle botteghe che si affacciano sulla Corte sono stati venduti 370 kg di cioccolato, il Birrificio ha spillato 1.250 litri di birra, il Ristorante ha servito 1.050 pasti.

I ragazzi coinvolti nelle attività dei vari servizi della piazza sono sull'ordine delle centinaia all'anno.

h) Partnership attivate

La Piazza dei Mestieri utilizza regolarmente le partnership nella sua attività e solo per citarne alcune del 2014:

- L'OREAL, con la quale sono stati organizzati eventi e che ha contribuito a formare i docenti e fornire in comodato d'uso prodotti;
- BANCA INTESA, che partecipa nel finanziare eventi concordati;
- COMPAGNIA DI SAN PAOLO con la quale sono stati presentati progetti formativi;
- TORINO FILM FESTIVAL.

i) Gestione economico-finanziaria

Fatturazione prestazioni

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

Modalità di remunerazione degli studenti coinvolti

Per i beneficiari di azioni formative non è prevista in generale remunerazione, per i ragazzi maggiorenni si cerca di recuperare borse di studio dalle collaborazioni con i privati.

Finanziamento attività

I costi per le attività realizzate sono coperti in parte dai ricavi della vendita di prodotti e servizi, in parte da contributi di partner e sostenitori e in parte da finanziamenti pubblici.

l) Attuazione del Processo formativo

I processi formativi sono sostanzialmente gestiti dal partner Immaginazione Lavoro (agenzia formativa accreditata dalla regione Piemonte). Le articolazioni operative che fanno capo alla Cooperativa di produzione La Piazza, intervengo 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.

m) Organizzazione e Processi gestionali

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) pre-

sidiano il processo di gestione delle strutture e infrastrutture che vengono di volta in volta affidate alle articolazioni operative che producono ed erogano;

- 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 al un CdA e al presidente mentre in ciascuna BU 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.

n) Prospettive, sviluppi, criticità

La maggiore criticità dichiarata riguarda sempre lo sforzo per la sostenibilità delle azioni mentre le azioni di sviluppo sono orientate a sviluppare la rete di imprese e sperimentare i contratti di rete. Altra importante iniziativa è l’attivazione del progetto “Amici della Piazza” che consiste nell’istituzione di un “club” personaggi ed esperti di alto profilo con i quali si discutono nuove idee progettuali e investimenti.

Caso 3 - YGES IT

a) Genesi e sviluppo del progetto impresa formativa

Nel 1996 il CNOS-FAP Manfredini di Este attiva un progetto Youthstart finalizzato a sperimentare e studiare il modello di inserimento e transizione al lavoro delle *Enterprise d’Insertion*. A conclusione del progetto, sulla base delle indicazioni fornite dal comitato scientifico, un gruppo di soggetti privati e istituzioni (Ispettorica San Zeno, Fondazione IREA, un imprenditore e tre professionisti) fondano la cooperativa sociale di tipo B, YGES per occuparsi di inserimento e transizione al lavoro attraverso attività di grafica, servizi alle imprese e assemblaggio. Negli anni successivi uno dei soci fondatori (l’Ispettorica S. Zeno) lascia la cooperativa che rafforza la collaborazione con la Fondazione IREA Morini Pedrina Pelà Tono, la quale era già parte integrante della sua compagine sociale. La cooperativa già dalla sua nascita si orienta al mercato profit (i clienti facenti parte della Pubblica Amministrazione rappresentano una percentuale di fatturato inferiore al 15%); assieme ad altre cooperative (it2, Itaca, CEFF e IRAFOM) è socio fondatore di EVT (Enterprise Vocation Transition), associazione tra cooperative sociali ed organismi di formazione che ha come scopo la promozione dei modelli di impresa sociale con l’obiettivo sviluppare e realizzare percorsi di transizione al lavoro di persone con difficoltà.

A rafforzare la sua vocazione di legame con il mondo del lavoro la YGES ha

trasferito la sua sede in uno stabile nuovo e funzionale alla propria attività, in zona industriale di Este.

La filosofia di fondo che ha ispirato, guidato lo sviluppo e costituisce un obiettivo latente della cooperativa è che bisogna essere in grado di produrre prodotti e servizi di qualità, che siano apprezzati dal mercato e capaci di motivare i ragazzi che ci lavorano.

b) Configurazione attuale

Oggi YGES IT Integrazione e Transizione è una Cooperativa Sociale a R.L, ha 2 dipendenti e circa 10 persone con progetto di inserimento. I beneficiari sono giovani maggiorenni, qualificati o diplomati con problemi e difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro.

c) Quadro normativo regionale di riferimento

Nella Regione Veneto i riferimenti principali sono i seguenti:

- DGR 801 del 27/5/2014 – Allegato B.
- Legge 361/1991-Inserimento lavorativo delle persone svantaggiate.

d) Servizi, “clienti” e attività connesse

La tipologia e il dominio di attività sono delineate nello statuto della cooperativa nello scopo e nell’oggetto, dei quali si riporta di seguito uno stralcio:

Art. 3 Scopo: *...la cooperativa si pone l’obiettivo di porre in essere tutte le iniziative possibili per l’inserimento nel mondo del lavoro e nel contesto socia dei soggetti socialmente emarginati o svantaggiati quali, specialmente, minori in età lavorativa in situazione di difficoltà familiare, detenuti ed ex detenuti, ex tossicodipendenti ricercando ed ottenendo tramite la gestione in forma associata, opportunità di occupazione lavorativa alle migliori condizioni economiche sociali e professionali.*

Un elenco dettagliato delle possibili attività che la cooperativa potrebbe fare è riportato all’art. 4 (Oggetto sociale), del quale si riporta di seguito solo uno stralcio dove alle lettere A-E sono riportate le attuali attività svolte:

Art. 4 (Oggetto sociale) =====

Considerato lo scopo mutualistico così come definito all'articolo precedente, nonché i requisiti e gli interessi dei soci come più oltre determinati, la Cooperativa ha come oggetto diretto e/o in appalto o convenzione con Enti Pubblici e Privati in genere, le seguenti attività: =====

A) attività di produzione, assemblaggio della componentistica nei settori della meccanica, elettrotecnica ed elettronica del legno, comprendendo anche il confezionamento, la commercializzazione e la distribuzione dei prodotti realizzati; =====

B) attività agricola con particolare riferimento al settore dell'ortofloricoltura, comprendendo anche il confezionamento, la commercializzazione e la distribuzione dei prodotti realizzati; =====

C) grafico editoriali e tipografie comprendendo anche il confezionamento, la commercializzazione e la distribuzione di prodotti realizzati; =====

D) di elaborazione e trascrizione di dati e testi anche su supporto magnetico e digitale; =====

E) di fotocopisteria e legatoria; =====

F) di gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; =====

G) di docenze e tutoraggi educativi nell'ambito di percorsi formativi realizzati con risorse sia pubbliche sia private; =====

H) di formazione a distanza e di telelavoro; =====

I) di progettazione di interventi in area sociale; =====

L) assunzione di lavori di pulizie in genere in proprietà pubbliche e private, ivi comprese pulizie negli aeroporti, stazioni ferroviarie e depositi autofilotranviari, di manutenzione interna ed esterna di edifici, di disinfezione, disinfezzazione, derattizzazione e sanificazione, spurgo di fognature, pozzetti stradali, fosse biologiche e spurghi industriali in genere, spazzatura e lavaggio strade ed aree adibite a fiere e mercati; =====

M) - gestione ristori, mense aziendali, interaziendali, scolastiche, in ospedali, case di cura, convitti, ecc.; =====

- costituzione e gestione centri di produzione e distribuzione di pasti e di prodotti della gastronomia in genere; =====

- costituzione e gestione centri per il confezionamento di pasti da asporto collocandoli in qualsiasi luogo, quali, ad esempio: scuole, ospedali, case di cura, convitti, università, in luoghi di lavoro e ovunque esistano comunità o aggregati di persone; =====

- somministrazione alimenti e bevande al pubblico nei self-service non classificabili nelle tipologie di mense sopra indicate, nei ristoranti, nei bar, negli spacci, e in altre attività affini anche nel settore turistico alberghiero; =

- fornitura di prestazioni di servizi di consulenza relativi a problemi organizzativi e di ristorazione ad imprese; =====

e) Servizi erogati

In linea generale la YGES produce prodotti e realizza servizi per clienti privati ed aziende nell'ambito della grafica, la stampa digitale, cartotecnica, assemblaggi e servizi alle imprese. In particolare, la cooperativa realizza i seguenti servizi:

<i>settore attività</i>	<i>Prodotti - servizi</i>
Legatoria artigianale	<ul style="list-style-type: none"> – cartotecnica, – rilegatura a mano di materiale speciale, – produzione di una propria linea di prodotti per la cartoleria.
Corporate identity	– Dare espressione all’immagine che fa parlare di sé con ogni mezzo: comunicazione online e off-line.
Print service	<ul style="list-style-type: none"> – Servizio di stampa digitale con gestione dati variabili, – stampa offset e di grande formato.
Servizi alle imprese	<ul style="list-style-type: none"> – Assemblaggio e finissaggio di materiale plastico, elettrico ed elettronico, – Altri servizi.

f) I “Numeri” dell’attività

Nei circa 15 anni di attività la Yges è stata impegnata mediamente in 10 progetti di inserimento all’anno e dal 2002 sono stati inseriti con successo 16 persone (una media di 1-2 all’anno). Il fatturato realizzato con la produzione e i servizi erogati ammonta mediamente a 180-200.000 €.

g) Partnership attivate

Delle varie collaborazioni attive, quella che possiamo considerare una partnership più significativa di YGES IT è quella con la Fondazione IREA Morini Pedrina Pelà Tono (consolidata dalla sua partecipazione alla compagine sociale). La partnership interessa differenti aspetti ma è molto forte nell’attuazione dei processi formativi e nella gestione di casi difficili. Le due istituzioni condividono tra l’altro la sede, il che consente una reale integrazione e il rafforzamento della partnership.

f) Gestione economico-finanziaria

La gestione economico-finanziaria è tutta in capo alla direzione della cooperativa dotata di un sistema di pianificazione e controllo economico.

- *Fatturazione prestazioni*

Tutto il ciclo dell’ordine e le fatturazioni sono gestite dalla cooperativa

- *Modalità di remunerazione degli studenti coinvolti*

Per le persone impegnate a tempo pieno sul lavoro sono previste delle borse lavoro (300-400 euro); vi sono altri percorsi che non prevedono remunerazione o prevedono piccoli rimborsi

- *Finanziamento attività*

Le attività vengono finanziate per il 70-80% con le risorse provenienti dai ricavi da vendite a privati e circa il 15-20% da convenzioni con l’ente pubblico.

i) Attuazione del Processo formativo

L'analisi dei bisogni, progettazione e l'erogazione di azioni formative viene realizzata e gestita dalle maestranze della cooperativa in stretta collaborazione con la fondazione IREA, che detiene competenza e know-how sulla formazione e con particolare riferimento a persone svantaggiate e con disturbi dell'apprendimento. IREA fornisce anche un supporto consulenziale e operativo nell'eventuale gestione di "casi difficili". La fondazione è anche un organismo di formazione accreditato dalla regione Veneto.

Un ruolo fondamentale nel processo formativo è assunto di capirea che, oltre alle responsabilità di gestione operativa del reparto, rappresentano i formatori sul campo per i ragazzi.

l) Organizzazione e processi gestionali

- L'organizzazione della cooperativa è essenziale e molto focalizzata: Direzione della Cooperativa, assunta da un consigliere delegato.
- Responsabili di area che garantiscono la gestione dei reparti produttivi: Assemblaggio, Grafica, Stampa.
- Il CdA, come principale meccanismo decisionale e di coordinamento.

I Processi attivati, sono tutti i processi gestionali e operativi tipici di un'azienda di produzione e la cooperativa è certificata ISO 9000, grazie ad un bando regionale che ha finanziato il progetto.

m) Prospettive, sviluppi, criticità

Le maggiori criticità dichiarate sono da ricondurre alla sostenibilità economica della cooperativa che deve sostenere una competizione in posizione di debolezza per la vendita di prodotti e servizi compresa la partecipazione a bandi pubblici. La cooperativa sta lavorando molto sullo sviluppo dei clienti e la costruzione di rapporti stabili e di fiducia.

Caso 4 – RISTORANTE DIDATTICO “LE TORRI” – CEFAL

a) Genesi e sviluppo del progetto impresa formativa

Nel 1996 il CEFAL attiva 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 formativo due torri, con l'obiettivo di realizzare una "impresa-laboratorio" per sviluppare azioni formative in situazione lavorativa.

Nel 2011 il ristorante "le Torri" viene rilevato come "ramo d'impresa" del CEFAL con l'obiettivo di:

- 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 personale qualificato.

b) Configurazione attuale

Oggi “le Torri” dispongono 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, 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.

c) Offerta formativa e tipologia di beneficiari

Fatta eccezione per lo staff di gestione del ristorante formativo (*Cuoco e Responsabile di sala*) lo status del beneficiario nel ristorante formativo è quello di persona in formazione, non di lavoratore, ma il ristorante formativo è una 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 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.

d) Quadro normativo regionale di riferimento

Non vi sono norme di riferimento specifiche per l’impresa formativa a livello regionale dell’Emilia Romagna.

e) Servizi, “clienti” e attività connesse

Il dominio di attività del ristorante didattico è incluso nel Titolo 2 dello statuto CEFAL, riportato qui di seguito.

TITOLO II: SCOPO – OGGETTO

Art. 3 (Scopo mutualistico)

La Cooperativa può ricevere prestiti da soci, finalizzati al raggiungimento dell’oggetto sociale, secondo i criteri ed i limiti fissati dalla legge e dai regolamenti. Le modalità di svolgimento di tale attività sono definite con apposito Regolamento approvato dall’Assemblea dei soci. La Cooperativa, retta e disciplinata secondo il principio della mutualità senza fini di speculazione privata, si propone di attuare i propri fini statutari sulla base dei principi del pensiero sociale cristiano ed ha per scopo di svolgere in modo organizzato e senza fini di lucro attività di formazione e consulenza a favore di associazioni, operatori economici, organismi soci, soggetti aziendali, privati e pubblici, nazionali e stranieri, enti pubblici. Inoltre la Cooperativa, per meglio rispondere ai propri fini sociali, potrà rivolgere la propria attività alla ricerca ed alla promozione di occasioni di lavoro in particolare per i giovani, promuovendo iniziative finalizzate allo sviluppo della imprenditorialità giovanile e delle risorse umane. La Cooperativa può svolgere la propria attività anche con terzi, tendendo comunque alla prevalenza dell’attività nei confronti dei soci. La Cooperativa è opera del Movimento

segue

Cristiano Lavoratori ed aderisce alla Confederazione Cooperative Italiane. La Cooperativa aderisce inoltre alle finalità ed alle iniziative della CONFAP (Confederazione Nazionale Formazione Aggiornamento Professionale) di cui è socia.

Art. 4 (Oggetto sociale) *Considerata l'attività mutualistica della Società, così come definita all'articolo precedente, nonché i requisiti e gli interessi dei soci come più oltre determinati, la Cooperativa ha come oggetto: la gestione di interventi di formazione e di consulenza a favore di associazioni, operatori economici, organismi soci, enti pubblici, utenti privati; la progettazione e la gestione di corsi e seminari di formazione rivolti ai soci, ad utenti privati, personale di qualsiasi livello di aziende private o pubbliche, di organizzazioni o associazioni, di Enti pubblici e di ogni organismo che ne faccia richiesta;*

- *la gestione di interventi di consulenza presso aziende private o pubbliche, organizzazioni, Enti pubblici, associazioni o ogni altro organismo che ne faccia richiesta;*
- *la promozione di iniziative imprenditoriali, soprattutto se rivolte a giovani in cerca di prima occupazione, fasce sociali deboli oppure caratterizzate dall'uso di modelli organizzativi avanzati, nuove tecnologie, o che si inseriscono in aree di attività innovative.*
- *la realizzazione di progetti internazionali di sviluppo e cooperazione, nel quadro di programmi bilaterali promossi da organismi internazionali.*
- *la produzione e/o la commercializzazione di attrezzature, strumentazioni, pacchetti e supporti didattici in quanto integranti del servizio di formazione e consulenza;*
- *la promozione di specifiche iniziative volte all'inserimento sociale ed al lavoro di persone svantaggiate quali, ad esempio, ma non limitatamente, disabili, tossicodipendenti ed ex tossicodipendenti, carcerati ed ex carcerati, malati psichici, minori in situazioni di difficoltà, invalidi fisici, ecc.;*
- *gestire attività scolastiche, formative e didattiche con particolare riferimento ai percorsi di istruzione e formazione professionale rivolti a giovani nel cui ambito si realizza anche l'assolvimento dell'obbligo di istruzione;*
- *offrire assistenza attraverso l'ospitalità in convento o semiconvitto fornendo ogni servizio relativo al soggiorno e al tempo libero;*
- *offrire accoglienza, sia in termini di attività educativo-assistenziali sia in termini di assistenza sanitaria a qualsiasi soggetto in condizione di svantaggio quali ad esempio, ma non limitatamente, disabili, tossicodipendenti ed ex tossicodipendenti, carcerati ed ex carcerati, malati psichici, minori in situazioni di difficoltà, invalidi fisici, ecc.;*
- *la promozione e la gestione di iniziative a scopo educativo, ricreativo e sportivo;*

Per il conseguimento degli scopi sociali, la cooperativa potrà avvalersi del ricavato delle prestazioni, delle risorse dei soci, di erogazioni, di mutui, di contributi e sussidi prestati da persone fisiche e giuridiche, dallo Stato italiano e da altri Stati, dalla Unione Europea, da Enti pubblici e privati, Regioni, Province, Comuni, Istituzioni economiche ed altri organismi locali, nazionali ed internazionali.

La Cooperativa potrà compiere tutti gli atti e negozi giuridici necessari o utili alla realizzazione degli scopi sociali, ivi compresa la costituzione di fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o per il potenziamento aziendale e l'adozione di procedure di programmazione pluriennale finalizzate allo sviluppo o all'ammodernamento aziendale, ai sensi della legge 31.01.92, n. 59 ed eventuali norme modificative ed integrative; potrà, inoltre, emettere obbligazioni ed altri strumenti finanziari ed assumere partecipazioni in altre imprese a scopo di stabile investimento e non di collocamento sul mercato.

f) Servizi erogati

Il ristorante formativo Le torri è collocato a Bologna in zona fiera; 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:

- consumazione di pasti al ristorante, secondo il menù prestabilito, essenzialmente piatti tipici della cucina regionale oppure istituzioni,
- organizzazioni di eventi (ricorrenze, meeting aziendali, ecc) basati sulla ristorazione, erogati sulla base delle richieste e comunque erogati nella sede del ristorante formativo.

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. Questa scelta sulla modalità di erogazione dei servizi è molto importante, perché consente il mantenimento di una condizione non concorrenziale con altri servizi.

g) I “Numeri” dell’attività

Il ristorante inizia la sua attività già nel 1998 all’interno della Cooperativa sociale IT2, ma è nel 2011 che viene rilevato dal CEFAL e assume la configurazione attuale di ristorante didattico all’interno di una impresa formativa. All’interno del ristorante lavorano a rotazione fino a 15 operatori o allievi in formazione.

h) Partnership attivate

Il ristorante formativo ha in attivo essenzialmente 2 partnership:

- con la Società Felsinea ristorazione, che ha distaccato le due persone 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

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

i) Gestione economico-finanziaria

Fatturazione prestazioni

Le prestazioni per i servizi erogati vengono fatturate direttamente da CEFAL e gestita 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 dei voucher.

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.

j) Attuazione del Processo formativo

L'analisi dei bisogni e la progettazione formativa per gli studenti del ristorante formativo (come per gli altri indirizzi) viene gestita dai tutor e dai formatori dell'area CEFAL IeFP con la collaborazione dei tutor del ristorante.

L'erogazione delle azioni formative viene realizzata essenzialmente dai tutor del ristorante in collaborazione con gli specialisti della società Felsinea Ristorazione. Il percorso formativo degli allievi del ristorante formativo si articola in tre fasi: un primo periodo di formazione "di base" all'interno dell'area IeFP CEFAL, un secondo e consistente periodo in situazione lavorativa all'interno del ristorante formativo e un terzo periodo in alternanza con gli stage in azione del settore. La valutazione formativa è invece un processo integrato che vede contemporaneamente coinvolti i tutor del ristorante formativo e i formatori dell'area.

k) Organizzazione e Processi gestionali

A) Organizzazione

L'organizzazione e i processi gestionali del ristorante formativo 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 di 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 di 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).

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 dal 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".

l) Prospettive, sviluppi, criticità

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.

Caso 5 - LIEVITO MADRE (TN)

a) Genesi e sviluppo del progetto impresa formativa

Lievito Madre nasce a Pergine Valsugana (Trento) a maggio 2012 come cooperativa sociale di tipo B ad opera del direttore centro di formazione alberghiero di Levico, di un docente e di un imprenditore trentino. La «Lievito Madre», con delibera provinciale del dirigente competente del 15 maggio, è stata iscritta nel Registro provinciale degli enti cooperativi di Trento avendo l'ente di controllo verificato che erano state rispettate tutte le prescrizioni di legge e che il numero e i requisiti dei soci «corrispondono a quelli stabiliti dalla legge e dall'atto costitutivo».

L'idea di base dei fondatori era di utilizzare il lavoro come strategia e strumento per la realizzazione di percorsi guidati al mondo del lavoro. L'idea nasceva dall'analisi dei dati di abbandono della scuola da parte di ragazze e ragazzi in obbligo formativo; l'obiettivo era di creare alternativa alla "classe" convenzionale per sostituirla con "laboratori veri". La cooperativa è nata rilevando un ristorante esistente (locanda-albergo "Mezzolago" che lavorava su base stagionale (aprile-settembre); la *mission* era di realizzare una ristorazione di qualità per clienti privati.

b) Configurazione attuale

Lievito Madre è attualmente una cooperativa sociale con 6 dipendenti che gestisce la locanda-albergo a Mezzolago (TN), opera su base stagionale e propone menù con pasti di qualità.

c) Quadro normativo provinciale di riferimento

A livello provinciale non vi sono specifiche norme per l'impresa formativa alle quali la Cooperativa Lievito Madre ha fatto riferimento.

d) Servizi, "clienti" e attività connesse

Riferimento all'oggetto Statutario:

Art. 4 (Oggetto sociale)

Considerata l'attività mutualistica della Società, così come definita all'arti-

colo precedente, l'attività della Cooperativa ha come oggetto:

- a) la ristorazione e la gestione di strutture alberghiere;*
- b) la gestione dei servizi alberghieri e di ristorazione all'interno di strutture pubbliche o private dedicate a soggetti portatori di bisogni socio-sanitari;*
- c) la gestione di ristoranti didattici; la gestione di centri benessere; la gestione di attività turistico-ricreative; l'espletamento di azioni e progetti formativi professionalizzanti anche rivolti a studenti frequentanti il Secondo ciclo d'Istruzione in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente; la motivazione e formazione di soci e dipendenti all'autoimprenditorialità; la realizzazione di percorsi formativi che promuovano l'integrazione e la collaborazione tra scuola e realtà socio-economica del territorio;*
- d) catering con prodotti elaborati all'interno delle proprie strutture o in collaborazione con altre realtà;*
- e) organizzazione e gestione di eventi in proprio e in collaborazione con altre realtà;*
- f) vendita per l'asporto dei prodotti realizzati all'interno delle proprie strutture o in collaborazione con altre realtà;*
- g) confezionamento e trasporto delle produzioni realizzate all'interno delle proprie strutture o in collaborazione con altre realtà;*
- h) supporto ad altre istituzioni (case di riposo, istituzioni scolastiche e formative, associazioni) per l'attivazione e la gestione dei servizi di ristorazione;*
- i) costituzione e gestione di centri studi e biblioteche (anche on line) dedicate al settore dell'accoglienza;*
- j) educazione al lavoro manuale con finalità dirette alla promozione umana e all'integrazione sociale con particolare riferimento al reinserimento di soggetti svantaggiati quale intervento in grado di sviluppare la loro personalità ed autonomia e di favorire la loro partecipazione attiva alla vita della collettività;*
- k) la gestione di progetti che, fornendo opportunità di professionalizzazione e di lavoro in logica di filiera formativa, siano volti a favorire ed assistere l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro al termine del percorso scolastico; la produzione la vendita e l'affitto di biciclette, con particolare attenzione alle reti di bikesharing e le collaborazioni con Enti pubblici e privati per la gestione di servizi di mobilità sostenibile; la gestione e manutenzione di aree agricolo-forestali per la valorizzazione e la conservazione di prodotti locali, con particolare attenzione alla promozione del rapporto con la natura e gli animali quale rafforzamento educativo e quale evoluzione del modello della fattoria didattica; la gestione di progetti finalizzati al sostegno di soggetti anche portatori di svantaggio sociale o psico-fisico attraverso l'ausilio di animali; la partecipazione a bandi pubblici e privati per la gestione delle attività previste dallo statuto.*

La Cooperativa potrà compiere tutti gli atti e negozi giuridici necessari o utili alla realizzazione degli scopi sociali; potrà, inoltre, assumere partecipazioni in

altre imprese a scopo di stabile investimento e non di collocamento sul mercato.

La Cooperativa può ricevere prestiti da soci, finalizzati al raggiungimento dell'oggetto sociale, secondo i criteri ed i limiti fissati dalla legge e dai regolamenti. Le modalità di svolgimento di tale attività sono definite con apposito Regolamento approvato dall'Assemblea sociale.

Modifiche all'oggetto approvate in assemblea soci nel 2013

...di integrare l'art. 4), lettera c), dello statuto sociale prevedendo le seguenti attività: "la gestione di centri benessere; la gestione di attività turistico-ricreative; l'espletamento di azioni e progetti formativi professionalizzanti anche rivolti a studenti frequentanti il Secondo ciclo d'Istruzione in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente; la motivazione e formazione di soci e dipendenti all'autoimprenditorialità; la realizzazione di percorsi formativi che promuovano l'integrazione e la collaborazione tra scuola e realtà socio-economica del territorio";

– di sostituire la lettera K) dell'art. 4) dello statuto, come segue:

"la gestione di progetti che, fornendo opportunità di professionalizzazione e di lavoro in logica di filiera formativa, siano volti a favorire ed assistere l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro al termine del percorso scolastico; la produzione la vendita e l'affitto di biciclette, con particolare attenzione alle reti di bikesharing e le collaborazioni con Enti pubblici e privati per la gestione di servizi di mobilità sostenibile; la gestione e manutenzione di aree agricolo-forestali per la valorizzazione e la conservazione di prodotti locali, con particolare attenzione alla promozione del rapporto con la natura e gli animali quale rafforzamento educativo e quale evoluzione del modello della fattoria didattica; la gestione di progetti finalizzati al sostegno di soggetti anche portatori di svantaggio sociale o psico-fisico attraverso l'ausilio di animali; la partecipazione a bandi pubblici e privati per la gestione delle attività previste dallo statuto."

e) Servizi erogati

Nei suoi due anni di vita la Cooperativa ha realizzato essenzialmente servizi di ristorazione all'interno della locanda ristorante "Mezzolago".

f) Offerta formativa e tipologia di beneficiari

La Cooperativa non ha una vera e propria offerta formativa ma essenzialmente ospita studenti in stage dagli istituti alberghieri.

g) I "Numeri" dell'attività

Nei quasi tre anni di attività (2012-2014) hanno lavorato nel ristorante:

- sette persone il 1° anno, dei quali 5 provenienti dalla struttura di San Patrignano e 2 dell'Istituto alberghiero di Levico con contratti a termine;
- il 2° anno si sono aggiunte altre 7 persone tra stagisti e assunzioni stagionali;
- il terzo anno, in seguito all'accordo con l'agenzia del lavoro, sono stati assunte

6 persone (5 operatori di cucina e sala e un tutor).

h) Partnership attivate

La Cooperativa ha attivato una partnership stretta e costante con l'Istituto alberghiero di Levico che, oltre alle strutture formative, fornisce supporto metrologico mentre si sono avvicinate due partnership importanti:

- con imprenditori locali in fase di avvio, che hanno garantito le garanzie finanziarie in fase di avvio;
- con San Patignano (che aveva una comunità a San Vito di Pergine Valsugana), che ha fornito know-how e prodotti.

Nel 2014 la Lievito Madre è entrata in un consorzio con altre cooperative trentine allo scopo di poter fruire di economie di scopo e rafforzare la sua visibilità.

i) Gestione economico-finanziaria

La gestione economico-finanziaria è completamente in capo alla cooperativa.

Fatturazione prestazioni

Le fatturazioni delle prestazioni e tutte le transazioni relative agli acquisti vengono fatte direttamente dalla cooperativa.

Modalità di remunerazione degli studenti coinvolti

Per gli studenti coinvolti maggiorenni viene utilizzata l'assunzione stagionale mentre per gli studenti in stage si utilizzano le borse di 79 € alla settimana dell'Agenzia del Lavoro di Trento.

Finanziamento attività

La Cooperativa è nata con l'obiettivo di ripagare i costi interamente con i ricavi dei servizi prodotti ma nel 2014, preso atto della difficile sostenibilità è stato presentato un piano d'impresa all'Agenzia del Lavoro (nell'ambito delle misure di sostegno alle fasce svantaggiate) che ha consentito un abbattimento del 40% del costo del lavoro a fronte dell'assunzione a tempo indeterminato di 6 persone.

j) Attuazione del Processo formativo

Il processo formativo realizzato nella Cooperativa è attualmente minimale, limitandosi all'erogazione dello stage mentre la progettazione e valutazione è in carico all'Istituto alberghiero di Levico (partner della Lievito Madre).

Organizzazione e Processi gestionali

L'organizzazione della Cooperativa è essenziale ovvero quella prevista dallo statuto:

- *l'assemblea dei soci*, che decide sulle strategie e gli investimenti ma funziona anche come organismo collegiale allargato;
- *il CdA*, composto dal Presidente, Vicepresidente e un socio (insegnante dell'Istituto alberghiero), che definisce e approva decisioni rilevanti ai fini gestionali;
- *il Direttore*, coincidente con il socio gestore dell'albergo, che è responsabile della gestione operativa e quotidiana del ristorante – locanda.

m) Prospettive, sviluppi, criticità

Vi sono criticità di contesto, legate ad una normativa di supporto allo sviluppo di imprese formative e delle criticità specifiche emerse nel progetto della cooperativa Lievito Madre che si possono sintetizzare nella necessità di:

- Sviluppare i portafogli dei servizi per uscire dalla stagionalità che limita notevolmente lo sviluppo.
- Potenziare le competenze gestionali della Cooperativa.
- Sviluppare partnership efficaci.

Esperienza 1 - CNOS-FAP BRA

a) Genesi e storia dell'iniziativa

L'iniziativa formativa in situazione lavorativa "Moto d'epoca" nasce nel 2014 e si svilupperà nel 2015 per l'incontro di passioni:

- i fratelli Mariano e Piero Costamagna, proprietari della BRC di Cherasco (CN) (un'azienda di dimensioni significative leader nella progettazione di sistemi di iniezione gassosa di GPL e Metano) entrambi ex allievi salesiani e appassionati di moto d'epoca coadiuvati da due docenti soci del Club Ruote d'Epoca Cherasco (CN);
- un team di formatori del CNOS-FAP di BRA, appassionati di formazione e progetti innovativi;
- un gruppo di 12 ragazzi di età inferiore ai 17 anni, volenterosi e disposti ad investire un pomeriggio la settimana del loro tempo extra-scolare, supportati dai propri genitori;
- il Club Ruote d'Epoca di Cherasco, che accetta la sfida di mettersi in gioco per un progetto a valenza socio educativa.

In conseguenza ad una serie di momenti di studio e preparazione dell'iniziativa si arriva a disegnare il percorso che si conclude con la lettera invito, che si riporta di seguito.

b) Corso di formazione in assetto lavorativo "Restauro moto d'epoca"

Finalità, struttura e modalità di realizzazione del corso

La finalità del corso è di riscoprire la tradizione motoristica italiana, valorizzando l'importanza culturale e sociale del restauro volto a formare i futuri esperti e conservatori del patrimonio motoristico italiano.

Il corso consentirà di acquisire le conoscenze tecniche di una grande serie di interventi, finalizzate ad individuare le soluzioni più idonee, per saper affrontare tutte le variabili critiche che si presentano in un intervento di restauro.

Il corso si svolge al di fuori dell'attività formativa quindi senza responsabilità del CFP di Bra, presso la sede della Sanino Vintage di Cherasco, nella giornata di

martedì dalle 14.30 alle 17.30. I ragazzi dovranno recarsi perciò presso la sede dell'azienda, l'attività viene classificata come extra curriculare e ciò consente di avere la copertura assicurativa del centro di formazione. Discorso analogo vale per i tutor CNOS-FAP (3 formatori) che presenziano il corso. Gli studenti sono suddivisi in gruppi da 4, ognuno dei quali lavora per il restauro di una moto. Nel periodo di corso gli studenti sono seguiti direttamente da tecnici soci del Club Moto d'Epoca Cherasco che li guideranno nel lavoro di restauro ma fruiranno anche di brevi lezioni teoriche.

Contenuti del corso

I contenuti del corso riguarderanno appunti storici sul motociclismo, l'evoluzione della tecnica, il valore storico/culturale e la stima della moto d'epoca, la pianificazione delle procedure di restauro, la ricerca e la documentazione, la revisione del motore, il cambio e la trasmissione, l'alimentazione e l'accensione, il telaio, interventi sugli elementi in lamiera, le sospensioni, le ruote e i freni, l'impianto elettrico, gli accessori e il loro ripristino, la normativa e le procedure per il recupero della documentazione, la re-immatricolazione, l'assicurazione e la messa in strada della moto.

Tipologia di Studenti coinvolti

Sono coinvolti 12 studenti di 16/17 anni, frequentanti il secondo anno (quelli del terzo fanno lo stage) dei quali uno con disturbi di apprendimento. Come esplicitato nella lettera di adesione inviata ai genitori, la partecipazione è volontaria e richiede il consenso sia dell'allievo che dei genitori.

c) Prodotti/servizi realizzati

L'attività di lavoro degli studenti in formazione consentirà di restaurare 4 moto d'epoca che saranno esposti al pubblico in collaborazione con i partner del progetto.

d) Gestione economico-finanziaria dell'iniziativa

L'attività non ha fruito di alcun finanziamento e tantomeno vi è stata remunerazione per i prodotti/servizi realizzati durante il corso. Tutte le attrezzature, le lavorazioni (sabbatura, verniciature, cromature...), si sono realizzate a carico del Club Ruote d'Epoca a cui rimane la proprietà fisica del motociclo.

Per gli studenti coinvolti non sono previsti remunerazioni o rimborsi mentre si prevede una premialità da realizzare a fine percorso.

e) Prospettive, Sviluppi, Criticità

L'iniziativa è molto interessante ma è da valutare fattibilità della messa a sistema

e sostenibilità, a fronte proprio della sostenibilità degli elementi caratterizzanti:

- Passione dei ragazzi per lo specifico lavoro.
- Partner industriali “appassionati” e disponibili a cedere conoscenza.
- Coinvolgimento “gratuito” dei docenti e delle maestranze.
- Conoscenza del settore (da parte di tutti gli attori), molto complesso.
- Sponsorship.

Esperienza 2 - CNOS-FAP VALDOCCO

a) Genesi e storia dell’iniziativa

L’iniziativa è di entità ridotta ma emblematica di possibili famiglie di iniziative analoghe che potrebbero popolare in futuro e per questa ragione viene presentata. L’avvio del progetto risale al 2012 allorché due studenti del settore grafico, di qualifica iniziale uno dei quali ancora nel CFP di Valdocco e l’altro “transitato” all’istruzione presentano ai formatori del CFP il progetto “We Media”, consistente nella richiesta di una “ospitalità” e supporto nella creazione di un laboratorio dove poter sperimentare l’applicazione delle conoscenze apprese nel percorso di studio per cimentarsi con la realizzazione di prodotti e servizi multimediali.

L’idea era convincente e i progettisti/formatori del CFP hanno risposto positivamente e i promotori di WE Media realizza un video con il quale illustrava e promuoveva l’idea chiedendo agli studenti l’adesione all’iniziativa.

Il gruppo cresce raggiungendo i 15 iscritti e, supportato dai formatori del CFP, realizza delle produzioni e servizi multimediali. I leader sono i due fondatori, che hanno comunque individuato una vice; il gruppo si è dato anche un regolamento che viene tuttavia promosso solo all’interno del CFP e non all’esterno. L’iscrizione al gruppo avviene attraverso la compilazione di un modulo che, oltre alle generalità, richiede di indicare un ruolo ovvero le competenze che si intendono mettere in campo.

b) Tipologia di studenti coinvolti

Gli studenti coinvolti sono circa 15, tutti interni al CFP, uno dei quali un disabile al 100; potenzialmente l’adesione è aperta a tutti gli studenti del CFP che vogliono aderire.

c) Prodotti/servizi realizzati

Tra le realizzazioni più significative vanno menzionati:

- Ideazione e realizzazione puntata 0 di una sit-com ambientata nel CFP sullo stile di Camera caffè sulle tematiche di vita del centro Filmati per realizzare una Sit Com “camera caffè”.
- Supporto multimediale i tre eventi annui realizzati dai tre CFP CNOS-FAP di Torino.

- Gestione della pagina Facebook del CFP Valdocco.
- Supporto e realizzazione di materiale multimediale a supporto dell'organizzazione di eventi di scuole del torinese.
- Prodotti multimediali realizzati ad hoc in occasione del Buongiorno del CFP sulle diverse tematiche (Giornate sulla neve del CFP, Festa di don Bosco, Festa di Maria Ausiliatrice).
- Concorso multimediale EUROCLIP sul tema Don Bosco e i Giovani.
- Preparazione di contributi video per ebook “Laboratorio di Nazaret” (ed. SEI/CNOS-FAP).

d) Processo formativo

La formazione direttamente o indirettamente maturata dai componenti del gruppo nelle realizzazioni sopra citate non è stata purtroppo capitalizzata in termini di riconoscibilità terza e non sono per il momento previste modalità per il futuro.

e) Organizzazione e Gestione economico-finanziaria dell'iniziativa

Il gruppo ha un'organizzazione molto informale e si coordina attraverso il gruppo WhatsApp che hanno creato; come già anticipato la gestione è in mano ai due fondatori e alla vice dagli stessi nominata.

La remunerazione dei lavori svolti avviene attraverso una sorta di scambio in natura, ovvero con l'acquisto e la donazione in comodato di attrezzature e tecnologie.

f) Prospettive, Sviluppi, Criticità

L'iniziativa è interessante e, come accennato in premessa, peculiare per la sua natura ed eblaitica ma la sostenibilità è molto debole a meno di una maggiore strutturazione del gruppo ed una sua istituzionalizzazione da parte del CFP (ad esempio “ospitando” il gruppo tra gli ex allievi).

Esperienza 3 - CNOS-FAP ESTE

a) Genesi e storia dell'iniziativa

L'iniziativa di coinvolgere allievi ed ex allievi in situazioni lavorative reali deve la sua nascita e sviluppo alla concomitanza di più eventi, sinteticamente riportati di seguito.

- Nel 2005-2006 il CFP CNOS-FAP “Manfredini” viene rilanciato con una serie di investimenti che migliorano le strutture e infrastrutture e una ridefinizione strategia dell'approccio alla formazione con attenzione alla formazione continua, possibile con il significativo miglioramento strutturale;
- Nel 2008 viene attivato l'indirizzo ristorazione con l'avvio del triennio di base di qualifica, in linea con la ridefinizione strategica che prendeva atto dell'importanza di tale indirizzo nell'ambito del contesto operativo del CFP caratterizzato da interessi turistici e culturali;

- Nel 2009 arriva il nuovo responsabile della Filiera Formazione continua, che inizia un lavoro di sviluppo del settore ristorazione ancora sotto le sue potenzialità;
- Normativa della la Regione Veneto che riconosce la possibilità agli organismi di formazione di attivare aziende formative per svolgere la parte tecnico-professionale in situazione lavorativa per i settori ristorazione ed handicap.

A fronte degli eventi citati il Manfredini ha iniziato l'organizzazione e realizzazione di servizi ristorativi, qualche anno dopo l'attivazione del settore ristorazione coinvolgendo gli allievi in corso di studio ed ex allievi e a seguito della delibera della Regione Veneto del 2014 si sta interrogando sulla possibilità e fattibilità dell'impresa formativa.

b) Tipologia di studenti coinvolti

Gli studenti coinvolti, su base volontaria, sono allievi frequentanti i corsi e/o ex allievi; i primi, essendo minorenni, vengono coinvolti a fronte di una liberatoria dei genitori mentre i secondi sulla base delle adesioni.

In linea generale non è prevista remunerazione per gli studenti coinvolti.

c) Prodotti/servizi realizzati

I servizi ristorativi sono organizzati e svolti all'interno del Manfredini, che è dotato di una significativa struttura ricettiva (parcheggi, sale cucine, aule, aula magna ecc), sono destinati a privati ed istituzioni:

- Pranzi, cene e rinfreschi legati ad eventi personali (battesimi, matrimoni, ecc...)
- Pranzi, cene e rinfreschi destinati ad eventi organizzati da aziende ed istituzioni (assemblee, meeting di lavoro, eventi celebrativi); un esempio è costituito da pranzi e cene erogate in occasione dell'assemblea di una grossa cooperativa ospitata all'interno del Manfredini.

d) Numeri dell'attività

In linea di massima si realizzano sull'ordine della decina di eventi all'anno con un coinvolgimento di 50-60 tra allievi ed ex allievi.

e) Processo formativo

La formazione direttamente o indirettamente maturata dagli studenti coinvolti nelle attività sopracitate non è ancora purtroppo capitalizzata in termini di riconoscibilità e si sta riflettendo sulle modalità per superare questa carenza.

f) Organizzazione e Gestione economico-finanziaria dell'iniziativa

L'organizzazione per la preparazione ed erogazione dei servizi non ha una sua configurazione autonoma ma poggia sui differenti settori e professionalità esistenti al Manfredini, dove convivono più soggetti: l'Associazione (che non ha personalità giuridica); il CFP e il Collegio, Ente ecclesiastico accreditato per i servizi al lavoro, avente personalità giuridica e accreditato a realizzare attività ristorative. La ge-

stione economico-finanziaria degli eventi e relativi servizi con i processi collegati (acquisti, fatturazioni ecc.) è in capo al collegio, supportato comunque dagli altri settori in relazione alle specifiche competenze.

g) Prospettive, Sviluppi, Criticità

La maggiore criticità riguarda la non capitalizzazione delle attività formative fruite dagli allievi in situazione lavorativa.

2.3. Analisi comparata dei casi

2.3.1. Genesi e finalità prevalente del progetto

I cinque casi evidenziano come tratto comune la motivazione di fondo e la convinzione che il lavoro rappresenti l'elemento essenziale per un approccio efficace alla formazione, sia essa prevalentemente destinata a far transitare i ragazzi dalla scuola al lavoro (caso YGES, Lievito Madre, La piazza dei Mestieri), sia essa destinata a alla formazione dei giovani da avviare alla professione (La Cometa Formazione, Ristorante Educativo).

Altro elemento comune molto importante consiste nelle mission delle funzioni produttive delle imprese che evidenzia e privilegia la qualità dei prodotti servizi e il legame stretto con il contesto socioeconomico locale.

Gli elementi distintivi riguardano prevalentemente la mission e conseguentemente l'organizzazione dell'impresa formativa:

- due di essi (Ristorante formativo e YGES) nascono dall'esperienza in progetti europei e più in generale dalla partecipazione a reti europee per sperimentare in Italia percorsi di transizione al lavoro di persone in disagio sul modello delle *Enterprise d'Insertion* francesi e mantengono tale la mission;
- una (Lievito Madre), trae la motivazione dalle esperienze dei progetti di San Patrignano e dalla convinzione che il lavoro è nel contempo formativo ed educativo e la mission è caratterizzata dalla componente di recupero di situazioni di disagio sociale attraverso il lavoro come fattore educativo e formativo e dall'avviamento e inserimento al lavoro;
- due di essi (Piazza dei mestieri e Cometa Formazione), sebbene con motivazioni e percorsi distinti, partono dall'esperienza dell'accoglienza e dall'avviamento al lavoro di ragazzi in condizione di disagio e mantengono la motivazione di fondo nella mission mentre l'impostazione, l'organizzazione e l'operatività sono molto diverse.

Questi ultimi due casi (Piazza dei mestieri e Cometa) sono anche interessanti perché dimostrano che a parità di motivazione e mission si possono utilizzare strategie, strutture e forme organizzative differenti per conseguire uno scopo simile.

È superfluo notare che in quasi tutti i casi analizzati vi sia una forte azione di traino esercitata da un gruppo di persone.

2.3.2. Ruolo della normativa regionale

Premesso che la normativa relativa all'impresa formativa è ancora in divenire a livello nazionale mentre è maggiormente sviluppata in alcune regioni, relativamente ai casi analizzati l'esistenza di una norma regionale si ha in Lombardia e in Veneto ed ha indubbiamente incentivato e facilitato i progetti di sviluppo dell'impresa formativa.

In Lombardia, la Cooperativa Cometa ha essenzialmente basato lo sviluppo dell'impresa formativa su due elementi normativi:

- la risposta del Ministero del Lavoro all'interpello dell'Università di Bergamo (del quale la stessa Cometa di è fatta promotrice) che, facendo riferimento a all'art. 38 del Decreto Interministeriale n. 44/2001 stabilisce che *le "istituzioni scolastiche nell'esercizio dei compiti di formazione ed educativi, hanno facoltà di svolgere attività di servizi per conto terzi, nonché di alienare i beni prodotti nell'esercizio di attività didattiche o di attività programmate"*.
- La L.R. n. 19/2007 art. 24 aggiornato, dalla Legge Regionale 21 febbraio 2011, n. 3, che stabilisce *"Le istituzioni formative di cui al comma 1, lettera c), dotate di aree e strumentazione connesse all'esercizio di un'attività aziendale, possono utilizzare tali spazi e attrezzature a fini didattici in coerenza con l'offerta formativa; a tal fine predispongono uno specifico progetto nel piano dell'offerta formativa. Eventuali utili provenienti dall'alienazione di beni e servizi prodotti nello svolgimento dell'attività didattica sono oggetto di contabilità separata e sono destinati all'incremento delle strutture e della qualità dei servizi di formazione"*.

In Veneto, la norma è stata introdotta nel 2014 con il Dgr n. 801 del 27 maggio 2014, che riferendosi proprio alla risposta a succitato interpello dell'Università di Bergamo stabilisce: *"In attuazione di quanto chiarito dal Ministero del lavoro con interpello n. 3 del 2 febbraio 2011, che ha sancito l'applicabilità dell'art. 38 del Decreto Interministeriale n. 44/2001 – recante "Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche" anche a tutti gli enti d'istruzione e formazione professionale regionali regolarmente accreditati per l'erogazione dei servizi in Diritto dovere, in via sperimentale per l'anno formativo 2014-2015 è data facoltà agli Organismi di formazione che realizzano interventi di secondo anno 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 sociale"*.

Tale normativa è funzionale sia alla YGES che a al CFP CNOS-FAP Manfredini (citato nelle esperienze) che tuttavia non l'ha ancora utilizzata.

Degli altri casi analizzati, il ristorante formativo “Le Torri”, ovvero il CEFAL di cui il ristorante è parte, ha fatto riferimento alla succitata risposta all’interpello, mentre sia il caso La Piazza dei Mestieri su Torino che Lievito Madre su Trento non hanno avuto la possibilità di fare riferimento a specifiche norme e ciò ha influito sulla strutturazione delle cooperative e sulle modalità che hanno utilizzato per attivare il processo formativo.

2.3.3. *Tipologia di attività sulla quale si attiva la formazione*

Quattro dei cinque casi analizzati hanno attivato l’impresa formativa proprio sui servizi di ristorazione che si conferma come una sorta di attività elettiva per realizzare l’impresa formativa e a parte il caso YGES, gli altri casi riguardano attività di tipo artigianale (birra, cioccolato, grafica, restauro), dove il concetto di qualità, capolavoro e la possibilità di agire e valutare competenze distintive ha un effetto non trascurabile sulla messa a punto di processi formativi in assetto lavorativo efficace. Un aspetto collegato molto importante riguarda la possibilità che tali attività/prodotti/servizi hanno di riferirsi/collegarsi al contesto socioeconomico dell’impresa formativa, che rappresenta un elemento non trascurabile e citato in tutti i casi analizzati.

2.3.4. *Strategia e processo formativo*

È proprio dal punto di vista delle strategie e dell’impostazione del processo formativo dove troviamo in modo chiaro aspetti comuni e aspetti marcatamente distintivi.

Iniziando dai fattori comuni possiamo concludere come sia strategica e presente in tutti i casi analizzati la figura del “maestro” ovvero del formatore di riferimento nell’assetto lavorativo. Questo riassume in se alcune qualità e competenze fondamentali:

- leadership di competenza sull’attività lavorativa;
- capacità di gestire dinamiche di gruppo;
- competenze sul processo formativo;
- competenze dell’educatore;
- capacità di integrazione con le varie discipline.

Altro fattore che accomuna i vari casi è la consapevolezza dell’importanza di impostare i processi formativi per competenze che tuttavia si differenzia notevolmente nelle modalità con le quali si sostanzia.

Un elemento che differenzia notevolmente i casi riguarda il livello di internazionalizzazione e integrazione del processo formativo con i processi produttivi; in linea generale possiamo distinguere due tendenze: l’orientamento all’integrazione completa fra i due processi contro l’orientamento a una duplice specializzazione formazione-produzione che si complementano e si integrano in specifici momenti del percorso formativo. In particolare, i casi analizzati possono essere classificati in base al livello di integrazione tra i due processi come segue.

- a) Il caso Cometa Formazione, rappresenta il livello più alto di integrazione tra i due processi; tutto il processo formativo, dalla progettazione, all'erogazione e alla valutazione è gestito in modo collegiale e integrato da formatori di base, maestri e formatori delle competenze professionalizzanti. La produzione viene realizzata dalle "botteghe" che rappresentano dei laboratori del fare.
- b) Il caso Ristorante formativo "Le Torri" ha un buon livello di integrazione se lo si considera come "laboratorio" (o bottega se si utilizza il termine di Cometa Formazione) di CEFAL mentre ha una scarsa integrazione se lo consideriamo a se stante.
- c) Nel caso YGES le competenze del processo formativo e le capacità realizzative sono allocate presso il partner IREA, mentre le competenze del processo produttivo sono allocate nei reparti produttivi ovvero nei capireparto YGES; sottolineando comunque che i due sono legati da una partnership forte e condividono fisicamente la sede operativa.
- d) Anche nel caso Piazza dei Mestieri le competenze sono distinte, quelle formative all'interno dell'agenzia formativa Immaginazione Lavoro e quelle di produzione nei differenti rami di impresa della cooperativa di produzione la Piazza. La partnership tra i due risiede sia nelle partecipazioni incrociate di soci e nella condivisioni di sedi.
- e) Nel caso della Lievito Madre, le competenze sono distinte essendo quella formativa allocata in un centro di formazione alberghiera e quelle di produzione nel ristorante, dove gli operatori sono differenti.

Le motivazioni di queste differenze sono imputabili da un lato ad una scelta strategica e dall'altro alla tipologia di attività e di destinatari della formazione. Chiaramente, operare con destinatari in obbligo formativo pone l'esigenza di una buona integrazione tra i due processi ma questa può essere egualmente ottenuta seguendo le due strade. Ciò che è certo è che la scelta dell'una o l'altra strada comporta una differente organizzazione interna ma anche una differente potenzialità innovativa.

2.3.5. *Organizzazione processi gestionali*

Anche sul modello organizzativo possiamo individuare elementi comuni e differenze significative; un elemento che accomuna tutti i casi riguarda l'utilizzo del modello di cooperativa, sociale o di produzione a seconda della strategia di integrazione di cui al punto precedente, come modello di governare organizzativa. Nel caso di YGES, la mission dell'iniziativa di supportare l'inserimento di persone svantaggiate, comporta una scelta quasi obbligata per la cooperativa. Di tipo B mentre i casi Lievito Madre e Cometa hanno scelto la forma di cooperativa sociale. Un caso più articolato è quello della piazza dei mestieri dove abbiamo una cooperativa di produzione per la realizzazione di prodotti e servizi, una Fondazione per la gestione delle strutture e un'associazione per gestire e venti e coinvolgimento.

I casi si differenziano a livello di organizzazione per la gestione dell'operatività; si va dai casi con organismi essenziali di gestione (CdA e Direttore) a casi più articolati (Cometa CEFAL-Le Torri) con la presenza di organi collegiali, necessari nel caso i beneficiari siano in obbligo formativo.

Differenziazioni sostanziali li troviamo anche sull'attivazione e allocazione dei processi gestionali, e si va dal caso YGES e Lievito Madre dove i processi gestionali e operativi sono formalizzati e gestiti interamente dalla cooperativa, al caso Cometa dove la finalità è simile ma i modelli sono differenti. Differente è la situazione nella Piazza dei Mestieri dove i processi sono allocati in articolazioni organizzative differenti o nel ristorante "le Torri", dove i processi gestionali sono allocati in CEFAL.

2.3.6. Criticità

Le criticità rilevate tendono ad accomunare la totalità dei casi e sono riconducibili, con sfumature diverse alla sostenibilità economica messa a dura prova dai vincoli e dalla mancanza di una normativa chiara e rispettosa delle peculiarità di queste organizzazioni.

Vi sono poi, ma in misura minore, delle criticità legate ai casi specifici; si va dal caso Cometa dove gli sforzi maggiori sono legati alla sistematizzazione dei processi attivati in modo sperimentale, al caso Lievito Madre dove necessita riesame del portafoglio servizi e riposizionamento o il caso YGES dove gli sforzi maggiori riguardano le azioni commerciali.

2.4. Considerazioni di sintesi sulle pratiche analizzate

Le esperienze analizzate, benché in numero ridotto, rappresentano dei casi emblematici di progetti embrionali di impresa formativa e nello stesso tempo mettono a nudo le debolezze ovvero le azioni necessarie per fare il salto.

Anche in questo caso possiamo osservare alcuni elementi comuni:

- la *sponsorship* di un formatore dei centri di formazione che rappresenta anche il garante dell'iniziativa;
- la disponibilità degli studenti a mettersi in gioco.

Vi sono poi delle specificità delle singole esperienze anch'esse significative e per certi aspetti illuminanti.

Nel caso delle moto d'epoca è interessante la partnership creata sul territorio tra i tre attori (CFP, Azienda e Associazione motociliste) che impone una interessante riflessione sulla potenza e funzionalità delle reti anche come alternativa a modelli differenti.

Il caso We Media pone invece in primo piano la necessità per i CFP di ripensare il loro modo di porsi nei confronti degli studenti per offrire spazi e servizi di apprendimento in situazione lavorativa. Questa diventa una condizione sempre più necessaria in presenza della web Technology.

Il caso Manfredini mette in evidenza la necessità di cambiare l'attuale modalità operativa per cogliere le potenzialità della formazione in assetto lavorativo, specialmente in presenza di una norma (Regione Veneto) che consente di farlo.

3. Modello Organizzativo di Funzionamento dell'impresa formativa

In questo capitolo viene presentata una proposta di modello organizzativo di un'impresa formativa sulla base di tre elementi: strategia organizzativa, struttura e ruoli organizzativi, processi operativi e gestionali. Per fare ciò, si è proceduto con l'estrapolazione di elementi emersi dalla letteratura europea, nonché dai due casi analizzati nel capitolo 1, per considerare poi i casi di studio italiani e le buone pratiche rilevate all'interno della rete CNOS-FAP. Infine vengono proposte delle considerazioni conclusive con alcuni aspetti critici relativi alla fattibilità del modello.

3.1. Lo schema di analisi

Lo schema di analisi si focalizza sui seguenti punti chiave:

A. *Strategia organizzativa*

L'individuazione di un modello organizzativo, qualunque sia il settore/ambito di riferimento, non può che discendere dalla strategia di prodotto/servizio che si intende perseguire. Definire una strategia di servizio per un'impresa formativa presuppone tre azioni prevalenti:

- definire i beneficiari del servizio;
- considerare le variabili determinanti del contesto;
- scegliere una focalizzazione beneficiario-contesto in relazione al proprio know-how, mission, punti di forza e aspirazione del management.

Nel caso delle scuole e degli enti di formazione quando parliamo del contesto non possiamo trascurare che, oltre alle variabili socio economiche dei beneficiari ovvero del contesto dove essi vivono, vanno considerati altri due aspetti peculiari e determinanti:

- i concorrenti, i potenziali entranti e i servizi sostitutivi, che in questo caso sono riconducibili alla struttura del sistema scuola e formazione così come normato a livello nazionale-regionale (anche in connessione con settori limitrofi come il Lavoro, la Ricerca, le Politiche Sociali);
- la normativa nazionale e regionale di riferimento per lo sviluppo dell'impresa formativa.

B. *Struttura e ruoli organizzativi*

Quando parliamo di struttura organizzativa ci riferiamo in generale alla distribuzione delle responsabilità per il:

- governo strategico dell'impresa (Governance, trattata nel secondo capitolo della ricerca);
- governo operativo e gestionale dei processi per realizzare in modo efficace ed efficiente i servizi (trattato in questo capitolo).

Anche in questo caso dobbiamo tener conto della specificità di queste imprese che derivano dall'essere produttori ed erogatori di un pubblico servizio e perciò vincolate a mantenere organi e meccanismi dettati dalle normative.

I ruoli costituiscono una variabile molto importante del modello organizzativo, perché saranno agiti dalle persone che rappresentano l'anima e il motore di qualsiasi organizzazione. La loro definizione consiste nell'individuare le responsabilità e i comportamenti attesi e i requisiti auspicabili di competenza. Nelle organizzazioni formative e ancora di più nelle scuole i ruoli riconosciuti sono: il dirigente, l'insegnante/formatore, il Responsabile Amministrativo; i loro contenuti sono spesso eccessivamente regolamentati e predefiniti e bisogna utilizzare deleghe ed artifici vari per assicurare il governo della complessità di tali organizzazioni. Rimane invece pressoché simile a tutti gli altri tipi di organizzazione la necessità di ripensare e riconfigurare il profilo di competenze.

C. *Processi*

Così come nelle aziende di produzione abbiamo la centralità dei processi produttivi (processi primari) e un ruolo di supporto dei processi gestionali ed ausiliari nel caso della formazione ed istruzione è a fortiori necessario distinguere il processo formativo, che è strutturalmente il processo primario, dai processi di supporto che sono spesso in parte presidiati parzialmente della scuola perché anch'essi regolamentati centralmente (caso della selezione, assunzione, formazione e valutazione del personale, acquisto e gestione delle strutture, ecc.).

3.2. Elementi emergenti dalla letteratura europea e dallo studio dei casi italiani

Ambedue i casi europei analizzati (EFT Belga e JA-YE Danesi) mettono in evidenza l'importanza e il ruolo determinante delle relazioni di rete sul territorio nelle quali le imprese formative operano, che comprendono i servizi socio-educativi, le aziende e altre istituzioni del territorio. Tuttavia mentre nel caso belga è prevalente la rete istituzionale, fortemente normata e regolamentata, il caso Danese è molto più articolato e potenzialmente più utile al fine di estrapolare elementi progettuali per l'impresa formativa.

Dal punto di vista organizzativo e dei modelli gestionali, il caso delle EFT non evidenzia particolari elementi che non siano riscontrabili in un buon Centro di Formazione Professionale italiano, tra le quali:

- Gestire il rapporto con le imprese con le quali organizzare l'alternanza;
- Organizzare e attrezzare laboratori per effettuare la formazione in assetto lavorativo (laddove non venga realizzata in un'azienda);

- Sviluppare/disporre di competenze di progettazione integrata tra formazione in aula e formazione in assetto lavorativo degli operatori;
- Sviluppare/disporre di competenze necessarie per gestire percorsi personalizzati di supporto al bilancio delle competenze e di accompagnamento dei ragazzi al lavoro.

Molti e più interessanti sono invece gli elementi che emergono dal caso delle JA-YE Danesi, dove il quadro normativo è meno vincolante e stringente di quello Belga ma il governo Danese è presente con politiche e indirizzi chiari e focalizzati.

Per effetto della differente modalità di normazione in questo caso la rete è molto più sostanziale e si crea dal basso.

Gli elementi rilevanti dal punto di vista organizzativo possono essere riassunti come segue:

- esistenza di una fondazione terza rispetto al governo e agli organismi di formazione che opera a supporto dello sviluppo delle policies su una base professionale e non burocratica. Questo elemento è molto importante e andrebbe promosso anche in Italia, magari con modalità diverse da quello danese ma con finalità analoghe;
- il *company program* consente la realizzazione di prodotti servizi reali, che vengono venduti e generano ricavi ed eventuali guadagni per gli studenti impegnati;
- necessità per l'organismo di formazione di ripensare e trasformare il proprio modello operativo sotto differenti aspetti:
 - a) sviluppare la capacità di integrare le progettazioni curriculari con le attività extra curriculari legate allo svolgimento dei progetti d'impresa da parte degli studenti;
 - b) attivare, sviluppare una rete di rapporti con le imprese sponsor dei progetti di sviluppo delle business idee;
 - c) attivare, sviluppare e mantenere la rete di mentor, figura centrale per il successo del *company program*;
 - d) un cambiamento profondo del profilo di competenze degli insegnanti ai quali viene richiesto di trasformarsi da "insegnante discipline" a formatore e coach dei ragazzi.

D'altro canto i casi italiani mettono in evidenza alcuni aspetti similari a quelli europei e altri specifici delle singole esperienze.

Un elemento comune ai casi europei riguarda l'esistenza di una normativa di riferimento che, laddove esiste (Lombardia e Veneto) ha favorito lo sviluppo dell'impresa formativa. Vi sono poi altri aspetti assimilabili che possiamo riassumere in:

- sviluppo di partnership tra organismo di formazione e imprese che ospitano la formazione in assetto lavorativo;
- potenziamento delle competenze dei formatori per la progettazione nell'ottica del lavoro;
- attività formativa finalizzata alla realizzazione di prodotti e servizi reali e commercializzabili.

Vi sono poi elementi specifici dei casi italiani molto interessanti:

- l’istituzione delle botteghe-scuola e la figura del “maestro” particolarmente evidente nei casi Cometa e Piazza dei Mestieri;
- la progettazione integrata tra formazione di base e formazione in assetto lavorativo, attivata e in fase di sperimentazione alla Cometa;
- l’integrazione di un ristorante formativo all’interno di un organismo di formazione (CEFAL e Cometa);
- l’attivazione di partnership dal basso sulla base di reti locali di attori differenti (Esperienza “moto d’epoca”);
- la capacità di “stare sul mercato” anche in presenza di situazione di svantaggio (Yges, Lievito Madre).

3.3. Verso un modello organizzativo coerente con l’implementazione organizzativa

3.3.1. Strategia organizzativa

Dato il quadro normativo di riferimento nazionale e regionale che, come evidenziato nei capitoli precedenti, è determinante nel definire il quadro operativo e le opzioni strategiche, in questa sede ci si limita a proporre delle possibili azioni.

L’approccio strategico deve inizialmente identificare i beneficiari e l’offerta formativa che si intende proporre. In tale situazione vi sono tre opzioni possibili, ciascuna delle quali richiede un differente sforzo:

- beneficiari in obbligo formativo;
- beneficiari non in obbligo formativo;
- situazione mista.

La scelta dell’opzione condiziona significativamente il tipo di strategia di partnership da attivare; se si opta per rivolgersi a beneficiari in obbligo formativo bisognerà disporre dei requisiti di accreditamento e strutture, processi e competenze sono regolamentati. In questo caso l’organismo formativo può decidere di sviluppare internamente strutture e competenze richieste e non ancora possedute oppure mutuarle da accordo di rete.

Naturalmente, gli organismi di formazione che hanno già un’offerta destinata all’obbligo formativo (e intendono mantenerla) possono scegliere tra l’opzione 1 e 3 ossia se limitare l’offerta al solo obbligo oppure estenderla al post obbligo. Dato che la fonte di complessità si deve all’obbligo formativo ci riferiremo proprio a tale caso.

Con riferimento a quanto emerso dall’analisi dei casi e dalla letteratura, vi sono quattro possibili opzioni strategiche di organizzazione del servizio di formazione che riportiamo di seguito, ognuno dei quali ha punti di forza e di debolezza:

- Sviluppare strutture e processi dell’impresa formativa al proprio interno, sotto forma di ramo di attività, magari su una filiera formativa già esistente (nei casi analizzati il riferimento più simile è quello CEFAL-Ristorante le Torri);
- Sviluppare delle partnership con organismi terzi, finalizzate ad acquisire com-

- petenze, strutture e know-how per realizzare la formazione in assetto lavorativo (nei casi analizzati, possono essere assimilati la Yges, Lievito Madre e l'esperienza Moto d'epoca);
- Creare/partecipare ad una rete che consente di integrare/complementare know-how e competenze (Piazza dei Mestieri e Cometa sono assimilabili a questa opzione);
 - Creare un'impresa formativa su specifiche filiere (ex novo o come sviluppo di filiere già esistenti (assimilabile a questo caso è Cometa Formazione).

3.3.1.1. Strategie di rete

Una particolare attenzione per la loro importanza, già emersa nell'analisi della letteratura e dei casi, va riservata alle strategie di rete⁷, e in particolare a quelle utilizzabili per un'impresa formativa.

Le reti, per loro natura e caratteristiche, possono essere considerate modelli organizzativi messi in atto per conseguire uno scopo. In linea generale una rete non necessariamente necessita di una guida, intesa come super-ente avente poteri particolari, ma certamente ha bisogno di un momento di coordinamento che sappia elaborare strategie e ottimizzare le risorse. La rete richiede anche l'attivazione di un sistema informativo al fine di raccogliere e diffondere le informazioni in tutte le entità aderenti; inoltre di un sistema di ricerca ed elaborazione del know-how; infine di formazione del personale per garantire la presenza di atteggiamenti e competenze coerenti con i fini della rete stessa.

Per realizzare una rete, sono comunque necessari alcuni requisiti essenziali che possiamo riassumere come segue:

- conoscenza reciproca tra i vari soggetti in gioco, in relazione al ruolo che ricoprono ed in rapporto alle diverse modalità di aggregazione cui essi partecipano;
- esistenza di un sistema informativo (non necessariamente formale) adeguato, ovvero in grado di garantire lo scambio tra i nodi/soggetti della rete;
- esistenza di un piano di ricerca ed elaborazione del know-how per dotare il contesto di rete di competenze peculiari;
- definizione/esistenza di regole minime di partecipazione che favoriscano l'interazione tra i soggetti e la loro possibile cooperazione al fine di servizi dal valore incrementale;

⁷ Sono tanti gli autori che si sono cimentati nella definizione ed esplicitazione del concetto di rete e tra questi due vengono ritenuti utili per inquadrare il tema in questa sede: "L'organizzazione rete è un modello stabile di transazioni cooperative, tra attori individuali o collettivi, che costituisce un nuovo attore collettivo" (Pichierri, 1999); "Insieme di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e interdipendente, fra una serie di attori collettivi, ovvero di organizzazioni di carattere pubblico e privato che hanno in comune interessi e/o norme rispetto ad una politica e che si impegnano in processi di scambio per perseguire tali interessi comuni riconoscendo che la cooperazione costituisce il miglior modo per realizzare i loro obiettivi" (Boerzel, 1998).

– definizione di regole di associazione dei vari attori nella prospettiva di una politica di servizi coerente con le prospettive della politica istituzionale della rete.

La rete risponde a molte esigenze della modernità con una soluzione che si caratterizza per due tratti distintivi, diventati oggi sempre più importanti.

Prima di tutto, la divisione del lavoro realizzata in rete non sopprime l'autonomia e dunque l'intelligenza, la capacità di valutare il rischio dei singoli nodi. Essa consente dunque di valorizzare l'intelligenza fluida delle persone e delle imprese personali, che possono nella rete trovare i canali utili a valorizzare la propria conoscenza (con adeguate economie di scala), senza perdere l'autonomia decisionale e la capacità di valutare e affrontare il rischio in base al giudizio personale. Le reti non sono sempre e completamente burocrazie e proprio per questo la conoscenza che circola tra un nodo e l'altro non è meramente replicativa: a ogni ri-uso le persone coinvolte rifondono le conoscenze da usare e le ripensano riflessivamente in rapporto al contesto che cambia, ai significati che vengono associati, ai clienti da servire ecc.

La rete innerva modelli di business che non rispondono solo all'imperativo dell'efficienza (replicativa), ma che possono creare valore e dare vantaggi competitivi anche sul terreno della flessibilità e della creatività. Per questo fatto, le relazioni a rete devono a loro volta essere reversibili e aperte, per non frenare questo tipo di produzione del valore, che passa per la flessibilità e la creatività delle idee.

Il secondo tratto distintivo che caratterizza le reti è la loro funzione abilitante nei confronti di operatori di piccola dimensione, che sono decentrati nelle periferie del sistema produttivo e apparentemente esclusi dalle sue risorse cognitive più rilevanti. Questa condizione di perifericità e di esclusione cessa se questi operatori entrano a far parte di una rete che non è periferica e non è esclusa. La rete trasferisce ai suoi membri le proprie capacità complessive, rimuovendo una barriera. La rete consente di distribuire nella filiera, tra più imprese e tra più persone, i costi, i rischi e il fabbisogno finanziario dell'investimento in conoscenze e in asset materiali, riducendo moltissimo le barriere all'ingresso per nuove iniziative imprenditoriali e nuovi specialisti.

Questa caratteristica è di importanza fondamentale per le innovazioni che nascono nei rapporti tra chi offre servizi e competenze e chi li usa: essere in rete è fondamentale per chi produce le conoscenze necessarie per fornire servizi innovativi che, per rendere, devono essere impiegate in un bacino d'uso ampio; ma allo stesso modo è fondamentale per chi usa tali servizi: lavorare in rete con molti fornitori consente di scegliere la qualità di avere accesso a basso costo a servizi personalizzati e in continuo movimento.

La rete consente a questi sistemi complessi di divisione del lavoro trans-settoriali e trans-territoriali di realizzare innovazioni di sistema perché investimenti, rischi e competenze specializzate potranno essere distribuite tra tanti micro-innovatori, magari sotto la regia di un leader, consentendo a ciascuno di essi di affrontare problemi che sono a misura della sua esperienza, della sua finanza e della sua disponibilità a rischiare, affidandoli di fatto agli altri membri della cordata (se ci sono).

Questo fatto favorisce anche i pionieri e gli innovatori, perché il legame di rete fornisce loro uno sbocco potenziale di dieci, venti possibili *users* del prodotto o della soluzione che hanno in mente di realizzare.

Le reti si fanno per poter realizzare progetti che non sarebbero perseguibili in un contesto di puro mercato, dove ognuno agisce e sceglie per conto suo, senza dare alcun affidamento agli altri, al di fuori delle clausole sancite nei contratti.

Ma il percorso verso l'innovazione strategica è pieno di sassi e per niente lineare. Sarebbe difficile ad esempio contrattualizzare tutto sin dall'inizio. Il legame di rete sopperisce a questo fallimento del mercato, se consente di immaginare che gli altri partner prescelti abbiano interesse a mantenere in vita la divisione del lavoro e la relazione allacciata.

Per capire come lavorano le reti e come creano valore, bisogna studiare “in positivo” il loro funzionamento. In una filiera che si organizza a rete, gli operatori ottengono i vantaggi della specializzazione e del riuso della conoscenza purché accettino di lavorare in una condizione di interdipendenza, che va gestita dialogicamente, passando per un terreno accidentato, costellato di conflitti, accordi e adattamenti reciproci. Alcune di queste dinamiche si sviluppano spontaneamente, dando luogo a relazioni che crescono e si modificano in modo imprevedibile; in altri casi, la governance della rete si appoggia a una leadership riconosciuta, se esiste.

3.3.2. Struttura e ruoli organizzativi

3.3.2.1. L'organizzazione in rete

Come delineato in precedenza, a livello macro lo sviluppo di un'impresa formativa si dovrà necessariamente collocare all'interno di una rete, indispensabile per disporre delle competenze e risorse necessarie per attuare un processo complesso qual è la formazione in assetto lavorativo oppure in alternativa, sviluppare delle partnership finalizzate ad acquisire il know-how mancante.

a) Le partnership

L'esperienza delle partnership è una strada già nota agli organismi di formazione che in differenti occasioni l'hanno sperimentata (IFTS, grandi progetti FSE, LEONARDO, LLL, ecc), ma molto spesso ha rappresentato un'esperienza spot, senza quella continuità nei legami e nell'integrazione che riescono a fare la differenza nel fornire quei vantaggi necessari allo sviluppo dell'impresa formativa. Questo rischio è latente perché connesso alla natura stessa delle partnership, che possono andare bene in presenza di un numero ristretto di partner (l'ottimo è due) ma tende a mostrare i suoi limiti in presenza di molti attori in aggiunta alla necessità di costruire legami di lunga durata. Da ciò la proposta sostenuta in questa sede di orientarsi alle strategie di rete oppure, dove possibile, sviluppare al proprio interno delle partnership molto ristrette, vicine all'acquisizione o alla fusione.

b) Il contratto di rete

Il comma 4-ter dell'articolo 3 del D.L. n. 5/2009 stabilisce che “Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato” (primo periodo).

Elemento essenziale del “contratto di rete” è il “programma comune di rete” sulla base del quale gli imprenditori “si obbligano... a collaborare in forme e ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale commerciale tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”. Il concetto di “imprenditore” va inteso in senso alquanto “ampio”, nel riflesso che anche un'attività economica svolta non per il mercato (lucrativa o meno) è potenzialmente in grado di conseguire gli stessi obbiettivi che un insieme di Imprenditori imprimono al contratto di rete.

Il contratto di rete, inoltre, “può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso” (secondo periodo). Sebbene l'istituzione del fondo patrimoniale comune e la nomina dell'organo comune non costituiscano elementi essenziali ai fini della validità di un contratto di rete, per quanto si dirà nel seguito deve ritenersi che solo le imprese (enti non commerciali) aderenti a contratti di rete che prevedano l'istituzione del fondo patrimoniale comune possono accedere all'agevolazione fiscale. A completamento delle indicazioni di principio, il comma 4-ter stabilisce, alle lettere da a) a f), il contenuto puntuale del contratto di rete. In particolare, in base alla lettera c) il contratto di rete deve indicare “la definizione di un programma di rete, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo nonché le regole di gestione del fondo medesimo”. La medesima lettera c) precisa altresì che “se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile...”. Contabilmente, quindi, è possibile identificare un ente non-profit, nel contesto del contratto, che funge da “collettore” delle risorse impiegate (collettivamente) dai vari enti per la costruzione della rete.

3.3.2.2. Presidi organizzativi e organismi di coordinamento

La struttura organizzativa dell'impresa formativa deve essere snella, ma nel contempo capace di assicurare un duplice obiettivo:

- garantire lo sviluppo e il mantenimento delle competenze distintive necessarie al funzionamento dell'impresa formativa;

- assicurare la progettazione, erogazione, valutazione dei servizi formativi e produttivi dell'impresa formativa.

Dal punto di vista delle funzioni di presidio essenziali, indipendentemente dalla loro copertura (una persona potrebbe presidiare più funzioni) si potrebbe pensare alle seguenti *funzioni di presidio*:

- a) **Direzione dell'impresa formativa**, dovrebbe assicurare la gestione economica ed operativa dell'impresa attraverso il presidio del processo di pianificazione e controllo ed il coordinamento delle varie funzioni previste nella struttura organizzativa;
- b) **Relazioni con le Imprese, Territorio e Reti**, dovrebbe assicurare lo sviluppo delle relazioni con le imprese, con le famiglie le istituzioni del territorio favorendo la creazione di reti e garantendone la gestione;
- c) **Amministrazione Finanza e Controllo**, dovrebbe garantire il supporto alla direzione nel controllo economico e finanziario dell'impresa formativa e nelle attività di acquisto;
- d) **Sviluppo Risorse Umane**, dovrebbe assicurare il presidio della selezione, valutazione e formazione dei formatori e tutor dell'impresa formativa;
- e) **Coordinamento didattico**, dovrebbe assicurare il coordinamento dei formatori e assieme a loro il presidio della ricerca, sviluppo e monitoraggio delle metodologie didattiche;
- f) **Coordinamento di Area/settore**, dovrebbe garantire il presidio dello sviluppo e mantenimento del know how tecnico-produttivo e delle metodologie di formazione in assetto lavorativo.

Meccanismi di coordinamento

L'attivazione e il regolare funzionamento di meccanismi e momenti di coordinamento è un elemento molto importante del modello organizzativo, in quanto assicura una gestione partecipata e condivisa dell'impresa a tutti i livelli. Bisogna tuttavia evitare la proliferazione delle finalità inappropriate di tali momenti che rischierebbe di rallentare i processi decisionali e abbassare oltremodo l'efficienza dell'impresa formativa.

Di seguito vengono identificati e classificati i meccanismi di coordinamento ritenuti essenziali:

- **Comitato di Coordinamento dell'impresa formativa** al quale partecipano i responsabili di funzione e di area e finalizzato al coordinamento operativo delle attività dell'impresa formativa, si riunisce su base periodica e programmata ed è gestito dal direttore dell'impresa;
- **Coordinamento di area/settore** di produzione/formazione, alla quale partecipano i tutor e formatori che intervengono nella formazione degli allievi in quell'area/settore, garantisce il coordinamento metodologico e operativo tra i formatori nonché la ricerca di innovazioni e miglioramenti delle metodologie didattiche; garantisce anche uno scambio continuativo con le istituzioni produttive di riferimento dell'area/settore;

- **Riunione Coordinamento docenti** (collegio docenti per obbligo formativo), garantisce la possibilità di sviluppare il senso di appartenenza e di comunità professionale e consente la condivisione di scelte e decisioni importanti ai fini didattici;
- **Consiglio di classe** (formatori della classe), al quale partecipano tutti i formatori della specifica classe ed ha lo scopo di effettuare la programmazione e controllo didattico della classe e effettuare in modo collegiale la valutazione degli allievi.

3.3.2.3. Ruoli organizzativi

I ruoli chiave dell'impresa formativa non sono dissimili da quelli di un Centro di Formazione Professionale mentre cambiano i contenuti ovvero le aree di responsabilità e le competenze necessarie per un esercizio efficace degli stessi. Riferendoci all'impresa formativa e focalizzandoci sui ruoli determinanti e maggiormente impattanti, ne possiamo individuare tre: il formatore, il “maestro”, il tutor di alternanza.

1. Formatore

Nell'ottica dell'impresa formativa il ruolo convenzionale del docente deve evolvere verso il ruolo di formatore/educatore, orientato al fare e a sviluppare le competenze di cittadinanza e professionali degli allievi con una forte attenzione alla funzione orientativa ed educativa dei valori del lavoro.

Alle tradizionali responsabilità di presidio degli aspetti pedagogici del processo formativo si dovranno sommare/potenziare alcune responsabilità:

- monitoraggio del mercato del lavoro con particolare attenzione ai settori di competenza dell'organismo formativo di appartenenza;
- monitoraggio delle aziende partners, lettura sistematica del loro contesto produttivo e dei cambiamenti emergenti;
- estrapolazione dei contenuti della disciplina di competenza ai processi lavorativi dei settori;
- lettura delle vocazioni individuali e dei talenti degli allievi.

Il profilo delle competenze necessarie per esercitare il ruolo dovrà essere potenziato almeno sui seguenti versanti:

- Leggere e interpretazione delle dinamiche del mercato de lavoro.
- Relazionarsi efficacemente con interlocutori del settore produttivo (beni e servizi) e di istituzioni tecniche e scientifiche.
- Progettare strumenti di valutazione e sviluppo in relazione al settore applicativo.
- Valutare potenzialità.

2. Maestro

Rappresenta una figura chiave nell'organizzazione dell'impresa formativa, è anch'esso un formatore con le medesime responsabilità di presidio, alle quali se ne aggiungono altre peculiari:

- definire ed attuare un processo lavorativo del settore di competenza;
- valutare l'efficienza e la conformità di esecuzione di un processo di lavoro del proprio ambito di competenza;
- valutare la qualità di un prodotto/servizio prodotto;
- gestire le risorse tecniche e umane reparto di produzione.

Il profilo delle competenze necessarie per esercitare il ruolo comprenderà quelle del formatore e se ne aggiungeranno nuove e peculiari:

- Programmare e controllare il lavoro.
- Gestire un gruppo di lavoro.
- Risolvere problemi tecnici e organizzativi.
- Valutare la prestazione lavorativa.
- Leadership.

3. Tutor di alternanza

Ha lo stesso profilo del formatore con alcune responsabilità aggiuntive di presidio e un potenziamento di altre presenti:

- integrarsi in gruppi di lavoro aziendali;
- predisporre (singolarmente o in collaborazione) percorsi di apprendimento in azienda;
- risolvere problemi emergenti nel periodo di permanenza degli allievi in azienda;
- valutare gli apprendimenti degli allievi in assetto lavorativo.

Dal punto di vista del profilo di competenze, in aggiunta a quelle del formatore vi saranno le seguenti:

- partecipare/gestire un gruppo di lavoro;
- valutare una prestazione lavorativa;
- orientarsi e relazionarsi all'interno di una organizzazione di produzione;
- risolvere problemi logistici e operativi.

3.3.3. Processi

L'implementazione di un modello organizzativo adeguato al funzionamento dell'impresa formativa comporta dei cambiamenti anche sulla processualità ovvero sulle metodologie con le quali vengono svolte le attività per conseguire i risultati attesi.

Accanto ai tradizionali processi, diventa essenziale per l'impresa formativa garantire il presidio di:

- a) *pianificazione e controllo economico* (che può subire impatti più o meno marcati in relazione al suo stato di sviluppo nell'organismo di formazione). L'impresa formativa richiede infatti due requisiti aggiuntivi rispetto a quelli di un normale CFP: l'attivazione di un processo di fatturazione dei servizi e della contabilità analitica, quale condizione essenziale per procedere alla contabilità separata. Di fatto molti CFP, in seguito ai processi di accredita-

- mento regionale, si sono dotati di sistemi di contabilità analitica e comunque di sistemi contabili avanzati.
- b) *Marketing e promozione*. I CFP hanno storicamente prestato, per varie ragioni, poca attenzione a questo processo e solo negli ultimi anni hanno iniziato a riconsiderare il marketing come uno strumento importante per rilevare bisogni e relativa soddisfazione mentre rimane ancora scarsa l'attenzione sulla promozione.
 - C) *Pianificazione e controllo della produzione del prodotto/servizio*. Si tratta di un processo completamente nuovo per gli organismi di formazione, da implementare per la realizzazione dell'assetto lavorativo.
 - D) *Ricerca, sviluppo e mantenimento delle reti*. Si tratta di un processo più o meno sviluppato negli organismi di formazione, normalmente in risposta a richieste di bandi sovralocali o europei che dovrebbe tuttavia diventare strutturale e sistematico.

3.4 Considerazioni di sintesi

In conclusione è opportuno tracciare qualche considerazione sulle condizioni di fattibilità e sostenibilità di quanto proposto.

- Una prima considerazione riguarda il requisito generale della cultura organizzativa e gestionale 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, come si evince dalla stessa parola "impresa" e come si intuisce dal modello di struttura e ruoli organizzativi proposti in questa sede, identifica la cultura dell'imprenditorialità e della responsabilità, non ancora sviluppata in modo adeguato negli organismi di formazione ai quali è stato da sempre richiesto di rispondere burocraticamente alle richieste del pianificatore pubblico. Va comunque sottolineato che negli ultimi dieci anni gli organismi di formazione hanno fatto molti passi avanti nello sviluppo di tale cultura. D'altro canto le istituzioni pubbliche fanno ancora più fatica a misurarsi con tale necessità e né è prova la difficoltà a produrre una normativa adeguata allo sviluppo dell'impresa formativa, come è stato fatto in Danimarca. Inoltre le imprese, che dovrebbero costituire il partner strategico per tale progetto (vedi il ruolo determinante svolto dalle imprese nel programma JA-YE danese), non sono riusciti ancora a sviluppare una loro cultura della formazione come processo strategico, che di certo non facilita lo sviluppo di reti con le imprese formative nei quali il loro ruolo deve essere proattivo e non passivo.
- Una seconda considerazione riguarda le opzioni strategiche disponibili per realizzare l'impresa formativa e in particolare l'opzione di internalizzare la formazione in assetto lavorativo con la creazione di "botteghe scuola" nell'im-

presa formativa, rilevata e studiata nel caso Cometa. Questa opzione si è dimostrata molto efficace ma bisogna sottolineare due aspetti:

- L'attività lavorativa riguarda il lavoro artigianale, che consente uno stretto legame tra prestazione effettuata e rilevazione dei risultati qualitativi (capo-lavoro realizzato) ed economici con la vendita di prodotti come "pezzi unici". Due condizioni che facilitano la realizzazione della formazione in assetto lavorativo; la stessa cosa è difficile da realizzare all'interno di processi produttivi industriali in larga scala con supply chain "lunghe" e si dovrà necessariamente andare a delle partnership e integrazioni maggiori (ricadendo nelle problematiche culturali accennate);
 - L'internalizzazione della formazione in assetto lavorativo (sempre caso Cometa) ha reso necessario e stringente un ripensamento della progettazione e gestione del processo formativo nell'ottica dello sviluppo delle competenze. Questo è molto importante perché rappresenta un passaggio obbligato per la realizzazione dell'impresa formativa (e non solo).
- Una terza considerazione riguarda la necessità di sviluppare i ruoli del formatore verso maggiori responsabilità di presidio di processi tipici delle imprese industriali e quindi con relative competenze associate. Questo non è affatto un passaggio facile perché significa nella maggior parte dei casi far cambiare "pelle" al docente e si può andare incontro a resistenze o nelle migliori situazioni a desistenze. Bisogna allora ripensare i percorsi di selezione e sviluppo dei formatori.
- Una quarta considerazione riguarda i processi da implementare ex novo e in particolare la pianificazione e controllo della produzione e, in misura minore, il marketing. Oltre alle considerazioni precedenti sull'internalizzazione (critiche per il processo di produzione) si pone un problema di disponibilità di competenze distintive per tali attività. In molti casi non si può pensare di sviluppare internamente le competenze (sarebbe un processo lungo e spesso con scarse possibilità di successo) e sarà quindi necessario acquisire all'esterno tali competenze.
- Una quinta e ultima considerazione riguarda il ruolo della direzione che dovrà gestire il progetto di realizzazione dell'impresa formativa; si tratta di cambiamenti radicali e profondi che incidono sul "corredo genetico" degli organismi di formazione e richiedono perciò una forte leadership, con determinazione e passione.

4. Orientamenti sul modello organizzativo per l'implementazione dell'impresa formativa nella rete CNOS-FAP

Nei capitoli precedenti sono state già ipotizzate delle possibili linee di sviluppo generali del modello organizzativo dell'impresa formativa sulla base degli elementi emersi dalla letteratura e dallo studio dei casi italiani. In questa sezione si proverà ad identificare ed estrapolare elementi del modello particolarmente indicati per lo sviluppo di progetti di impresa formativa nella rete CNOS-FAP. Allo scopo si farà riferimento alle tre esperienze di sperimentazione di formazione in assetto lavorativo della rete CNOS-FAP analizzate, utilizzando lo stesso schema di analisi presentato nel capitolo 3, ovvero considerando come elementi prioritari del modello organizzativo: strategia, struttura e ruoli organizzativi, processi. È opportuno sottolineare che sebbene si farà riferimento alle specifiche esperienze analizzate le indicazioni avranno un carattere generale, in modo da poter essere interpretate dai nodi della rete CNOS-FAP, in relazione al loro contesto operativo.

4.1. Strategia Organizzativa

Abbiamo visto come gli elementi rilevanti della strategia dell'impresa formativa riguardano:

- la scelta dei beneficiari;
- la focalizzazione beneficiario-Settore;
- le strategie di rete.

Le tre esperienze CNOS-FAP analizzate, oltre che esempi emblematici di progetti propedeutici all'impresa formativa, costituiscono anche un campione interessante delle filiere/settori formativi target della rete CNOS-FAP: due casi in settori di eccellenza CNOS-FAP quali la Grafica e la Meccanica ed un caso in un settore meno presente ma in sviluppo (la ristorazione).

Una prima osservazione è di tipo generale e riguarda le opzioni strategiche praticabili dai CFP CNOS-FAP in relazione ai tre elementi sopra citati. La varietà di situazioni contestuali e di tipologia di offerta formativa presente nella rete CNOS-FAP, in relazione alle opzioni strategiche illustrate nel capitolo 4, ci spinge a concludere che non esiste una sola opzione ottimale per tutta la rete ma è possibile selezionarne quella ritenuta più adeguata rispetto alla specifica collocazione del CFP e agli orientamenti della direzione locale.

A supporto delle tesi proposte, si proverà a ragionare proprio sulle esperienze analizzate ovvero sulla loro prospettiva di sviluppo verso un'impresa formativa, riassumendo le considerazioni come illustrato nello schema seguente.

<i>Elementi della strategia Esperienza</i>	<i>Scelta beneficiari</i>	<i>Focalizzazione Beneficiario-Settore</i>	<i>Strategia di rete</i>
<i>We Media Valdocco (TO)</i>	In questo caso si hanno ambedue i tipi di beneficiario e ciò è coerente con il progetto e assicura anche una valenza formativa peculiare da ricercarsi nel lavoro comune tra chi ha terminato il percorso formativo (e cerca di transitare al mercato del lavoro) e chi lo deve completare e utilizza una preziosa opportunità, mentre ambedue stanno partecipando ad un progetto d'impresa. Questa caratteristica è coerente con l'iniziativa e può estendersi a molte altre situazioni.	Il livello di focalizzazione beneficiario-settore è abbastanza forte e riguarda i <i>media e l'innovazione</i> . A parità di beneficiari si potrebbe anche optare in altri settori affini.	Non è stata attivata una vera e propria strategia di rete; il progetto si è sviluppato nell'ambito del CFP. L'attivazione di una rete darebbe al progetto una spinta notevole per raggiungere nuovi traguardi.
<i>Moto d'Epoca-Bra (CN)</i>	In questo caso i beneficiari sono in obbligo formativo e la scelta è coerente con la tipologia di idea progetto e di partnership; ci potrebbe essere la possibilità di estenderla ad altre famiglie di beneficiari o a tipologie miste ma necessita una ricerca dei fattori di creazione di valore aggiunto.	Il livello di focalizzazione beneficiari-settore è medio ovvero gli stessi beneficiari potrebbero essere destinati ad un progetto di differente settore (sempre dell'area tecnico-meccanica)	È stata attivata una strategia di rete, promossa e sviluppata dal CNOS-FAP sulla base di legami di ex allievi e passioni comuni. Questo "cocktail" è molto interessante e potrebbe essere industrializzato.
<i>Ristorazione -Este (VE)</i>	Anche in questo caso, come per <i>We Media</i> , coesiste il coinvolgimento di due tipologie di beneficiari ma i presupposti della coesistenza sono differenti; nel primo caso si tratta di un "progetto d'impresa" mentre in questo caso di partecipare ad un'opportunità di cimentarsi su compiti reali.	La focalizzazione beneficiari-settore è molto alta; potrebbe essere cambiata mantenendo i beneficiari ma su altre tipologie di servizio simili alla ristorazione.	Non c'è una vera e propria strategia di rete ma accordi impliciti di collaborazione tra differenti servizi della casa salesiana.

Sempre riferendoci alla prospettiva di sviluppo delle tre esperienze è tuttavia possibile individuare alcuni elementi comuni, qualsiasi sia il contesto:

- in qualsiasi situazione bisogna mirare anche al coinvolgimento di beneficiari in obbligo formativo, molto importante e punto di eccellenza per la tradizione salesiana nonché settore dove i CFP salesiani detengono un *know-how* distintivo. Va tra l'altro considerato che molti organismi di formazione riescono a realizzare percorsi formativi di qualità fuori dall'obbligo formativo con beneficiari maggiorenni (dove ci sono tra l'altro pochi vincoli) mentre sono pochi quelli che riescono ad essere efficaci con popolazioni di 14-16 anni;
- focalizzare l'attenzione e gli sforzi su filiere/settori dove il CFP possiede una esperienza consolidata e relazioni forti con il territorio; ciò consente di minimizzare lo sforzo sulle attività di sviluppo e nel contempo costituisce una garanzia di successo. Naturalmente possono presentarsi casi dove le opportunità maggiori risiedono in settori non coperti dal CFP e dove la direzione intende entrare; in tali casi occorre valutare bene le partnership da sviluppare e il ruolo che il CFP può realisticamente ricoprire;
- puntare a sviluppare strategie di rete a partire da reti parzialmente esistenti nella FP o da reti differenti ma già operanti nell'universo salesiano (associazioni ex allievi, amici dei Salesiani, partnership formative, ecc). La forza delle reti non sta tanto nello specifico prodotto-servizio realizzato quanto nella qualità/quantità degli attori che popolano la rete e nella qualità delle loro relazioni;
- puntare alla stabilizzazione delle rete ovvero sviluppare una propria capacità di gestione strutturata e sistematica, capace di ripensare e ridefinire continuamente la rete nonostante i singoli individui che la compongono. Questo è un passaggio fondamentale per passare da un progetto pilota o laboratorio ad una "impresa formativa".

4.2. Struttura e Ruoli

L'analisi della letteratura e dei casi riportata nel capitolo 2 ha evidenziato la necessità di dotarsi di strutture organizzative di rete e di presidi organizzativi e ancora di più di ruoli organizzativi specifici per lo sviluppo dell'impresa organizzativa. L'analisi delle esperienze della rete CNOS-FAP ha mostrato delle carenze significative su questo fronte, come si evince dalla tabella comparativa seguente.

<i>Struttura organizzativa</i>	<i>Scelta della rete</i>	<i>Meccanismi di coordinamento</i>	<i>Ruoli emergenti</i>
<i>Esperienza Cnos-Fap</i>			
<i>We Media Valdocco (TO)</i>	L'organizzazione dell'iniziativa poggia su un alto livello di informalità. Non c'è una struttura di rete, neanche riconducibile a delle partnership formali e tantomeno una struttura formale di governo operativo.	Il coordinamento è ridotto al minimo ed è garantito da riunioni ristrette tra presidente e vicepresidente nonché da un regolamento predisposto di recente.	I ruoli emergenti sono essenzialmente quello dei due fondatori/imprenditori/coordinatori dell'iniziativa.
<i>Moto d'Epoca-Bra (CN)</i>	L'organizzazione a presidio dell'iniziativa è assicurata direttamente dal CFP. Esiste una rete in forma di partnership tra CNOS-FAP BRA, Azienda BRC, Soci del Club Ruote d'epoca, assimilabile ad una "rete con centri multipli "di responsabilità.	Il coordinamento è garantito dalla predisposizione di un progetto formativo condiviso e dal lavoro a stretto contatto tra tutor CNOS-FAP, Esperti aziendali e docenti del Club Ruote d'epoca.	I ruoli emergenti sono: - i docenti esterni "appassionati" degli oggetti realizzati - tutor dell'alternanza CNOS-FAP - i meccanici-restauratori in azienda
<i>Ristorazione -Este (VE)</i>	Anche in questo caso l'organizzazione a presidio dell'iniziativa è garantita dal CFP CNOS-FAP e non esiste una organizzazione di rete vera e propria quanto piuttosto una collaborazione tra differenti servizi interni dei della casa Salesiana.	Il coordinamento è assicurato dal CFP ovvero dai responsabili di gestione degli eventi nominati al suo interno.	Non vi sono nuovi ruoli emergenti quanto piuttosto dei formatori del CFP ai quali viene assegnato il ruolo durante l'evento (chef, responsabile di sala, ecc).

Con riferimento alle specificità delle tre esperienze analizzate, è possibile identificare delle linee di sviluppo comuni, indipendentemente dalla specifica dell'organismo formativo che la promuove:

- a) Riesaminare le attuali partnership attive e scegliere la struttura di rete più adeguata al governo operativo. La linea di indirizzo potrebbe essere la seguente:
 - laddove la finalità formativa è strettamente connessa alla mission e il know-how e specifico del CNOS-FAP è consigliato optare per strutture di rete "a centro di gravità concentrato";

- nei casi di centratura dei servizi su aspetti meno importanti per il CNOS-FAP si può compartecipare reti a “centri di gravità multipli” o partecipare a reti “a struttura gerarchica”;
- b) Regolare la rete ed il suo funzionamento atteso con lo strumento ritenuto più adatto: da un regolamento condiviso alla forma più strutturata quale il contratto di rete;
- c) Istituire dei meccanismi di coordinamento che coinvolgono, a vari livelli, i ruoli chiave coinvolti nei processi primari dell’impresa formativa e i vari partner che sostengono la rete;
- d) Definire ed attivare i ruoli chiave dell’impresa formativa, secondo quanto definito nel capitolo 4. A partire dai “maestri”/capireparto;
- e) Individuare i titolari dei ruoli chiave secondo principi di competenza, motivazione e passione;
- f) Attivare un processo di sviluppo dei ruoli chiave dell’impresa formativa.

4.3. Processi

Abbiamo visto che tra i processi emergenti come fondamentali per l’implementazione dell’impresa formativa troviamo:

- *Marketing e promozione.*
- *Pianificazione e controllo Produzione del prodotto/servizio.*
- *Ricerca, Sviluppo e mantenimento delle reti.*

Purtroppo l’analisi delle esperienze evidenzia l’assenza di presidi formalizzati per tali processi.

Le indicazioni comuni in tale situazione possono quindi essere riassunte nelle seguenti:

- Identificare e definire il processo di produzione di beni e servizi sul quale si voglia effettuare la formazione in assetto lavorativo.
- Decidere se è fattibile realizzare al proprio interno il processo oppure mutuarlo da una realtà terza con la quale attivare una partnership.
- Riesaminare/definire il processo formativo offerto ai beneficiari orientato alle competenze (come esplicitato nel capitolo 4) e attivare un processo di implementazione all’interno del CFP.
- Riesaminare attivare la strategia di rete per l’attuazione del processo formativo.
- Definire ed attivare un processo di marketing e promozione dell’impresa formativa, del suo processo formativo e dei suoi prodotti/servizi.

5. Aspetti giuridici e fiscali per l'avviamento di un'impresa formativa

Tenendo conto delle varie fattispecie esaminate nei precedenti capitoli, sul piano pratico per l'avviamento di un'impresa formativa a breve termine, cioè a partire dalla realtà attuale di un CFP, è possibile suggerire all'attenzione dei CFP le seguenti fattispecie giuridiche ed organizzative:

- Gli accordi di rete tra scuole e istituzioni formative.
- I contratti di rete d'impresa.
- Le cooperative per la transizione scuola-lavoro.

Naturalmente dipenderà dalle condizioni specifiche del CFP e dalle normative nazionali e regionali in materia la scelta più opportuna.

5.1. Gli Accordi di rete tra istituzioni scolastiche e formative

L'art. 7 del D.P.R. 275/99 prevede quanto segue:

1. Le istituzioni scolastiche possono promuovere accordi di rete o aderire ad essi per il raggiungimento della proprie finalità istituzionali.

2. L'accordo può avere a oggetto attività didattiche, di ricerca, sperimentazione e sviluppo, di formazione e aggiornamento; di amministrazione e contabilità, ferma restando l'autonomia dei singoli bilanci; di acquisto di beni e servizi, di organizzazione e di altre attività coerenti con le finalità istituzionali; se l'accordo prevede attività didattiche o di ricerca, sperimentazione e sviluppo, di formazione e aggiornamento, è approvato, oltre che dal consiglio di circolo o di istituto, anche dal collegio dei docenti delle singole scuole interessate per la parte di propria competenza.

3. L'accordo può prevedere lo scambio temporaneo di docenti, che liberamente vi consentono, fra le istituzioni che partecipano alla rete i cui docenti abbiano uno stato giuridico omogeneo. I docenti che accettano di essere impegnati in progetti che prevedono lo scambio rinunciano al trasferimento per la durata del loro impegno nei progetti stessi, con le modalità stabilite in sede di contrattazione collettiva.

4. L'accordo individua l'organo responsabile della gestione delle risorse e del raggiungimento delle finalità del progetto, la sua durata, le sue competenze e i suoi poteri, nonché le risorse professionali e finanziarie messe a disposizione della rete dalle singole istituzioni; l'accordo è depositato presso le segreterie delle scuole, ove gli interessati possono prenderne visione ed estrarne copia.

5. Gli accordi sono aperti all'adesione di tutte le istituzioni scolastiche che intendano parteciparvi e prevedono iniziative per favorire la partecipazione alla rete delle istituzioni scolastiche che presentano situazioni di difficoltà.

6. Nell'ambito delle reti di scuole, possono essere istituiti laboratori finalizzati tra l'altro a:

- a. la ricerca didattica e la sperimentazione;
- b. la documentazione, secondo procedure definite a livello nazionale per la più ampia circolazione, anche attraverso rete telematica, di ricerche, esperienze, documenti e informazioni;
- c. la formazione in servizio del personale scolastico;
- d. l'orientamento scolastico e professionale.

7. Quando sono istituite reti di scuole, gli organici funzionali di istituto possono essere definiti in modo da consentire l'affidamento a personale dotato di specifiche esperienze e competenze di compiti organizzativi e di raccordo interistituzionale e di gestione dei laboratori di cui al comma 6.

8. Le scuole, sia singolarmente che collegate in rete, possono stipulare convenzioni con università statali o private, ovvero con istituzioni, enti, associazioni o agenzie operanti sul territorio che intendono dare il loro apporto alla realizzazione di specifici obiettivi.

9. Anche al di fuori dell'ipotesi prevista dal comma 1, le istituzioni scolastiche possono promuovere e partecipare ad accordi e convenzioni per il coordinamento di attività di comune interesse che coinvolgono, su progetti determinati, più scuole, enti, associazioni del volontariato e del privato sociale. Tali accordi e convenzioni sono depositati presso le segreterie delle scuole dove gli interessati possono prenderne visione ed estrarne copia.

10. Le istituzioni scolastiche possono costituire o aderire a consorzi pubblici e privati per assolvere compiti istituzionali coerenti col Piano dell'offerta formativa di cui all'articolo 3 e per l'acquisizione di servizi e beni che facilitino lo svolgimento dei compiti di carattere formativo.

Come si può evincere dalla lettura della norma, il rapporto è limitato ai soli accordi tra istituzioni scolastiche al fine di fornire un'offerta formativa organica e mirata, appare improponibile il rapporto con il mondo produttivo volto a creare delle sinergie o degli esperimenti a 360 gradi.

5.2. Contratto di rete d'impresa

Un'ipotesi interessante può essere fornita dal contratto di rete disciplinato dalla L. 33/2009 e dalla L. 122/2010. Si tratta ora di vedere se sia possibile collegare le singole unità in modo da creare sinergie utili alla formazione degli allievi.

Il contratto di rete è un accordo con il quale più imprenditori s'impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente (cioè la propria impresa) che

collettivamente (cioè le imprese che fanno parte della rete), la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato. A tale scopo, con il contratto di rete le imprese si obbligano, sulla base di un programma comune, a:

- collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie attività;
- scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
- esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale e la nomina di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. Dal punto di vista imprenditoriale, le reti si distinguono da altre forme di collaborazione, in quanto si focalizzano sul perseguimento di uno scopo ovvero obiettivi strategici comuni di crescita, piuttosto che incentrare il rapporto tra le imprese partecipanti esclusivamente sulla condivisione di rendimenti. Pertanto, la rete svolgerà una funzione di coordinamento ed interazione tra i partecipanti, mentre l'assunzione delle decisioni strategiche resterà in capo a ciascuna impresa separatamente ancorché in funzione del perseguimento dello scopo indicato nel contratto.

La rete non si qualifica come un nuovo soggetto giuridico assimilabile, per esempio, ad altre forme di aggregazione, come A.T.I. e consorzi. La rete risulta essere semplicemente un contratto tra più soggetti.

La norma precisa che il contratto di rete può essere stipulato da "più imprenditori". I contraenti debbano dunque essere imprenditori indipendentemente dalla loro rispettiva natura (sono quindi incluse anche le imprese individuali, le società e gli imprenditori pubblici anche non commerciali). Possono, pertanto, far parte del contratto di rete anche enti pubblici che hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività di impresa non necessariamente commerciale; così come aziende senza scopo di lucro, non essendo preclusa la possibilità di realizzare reti miste in cui siano presenti soggetti con e senza scopo di lucro.

Per quanto concerne la partecipazione alla rete, il contratto ha una struttura aperta, caratterizzata dalla possibilità di nuovi ingressi nella rete e dovrà quindi necessariamente prevedere i criteri di adesione di nuovi soggetti, fermo restando il rispetto dei requisiti soggettivi sopra indicati.

Il contratto deve essere stipulato necessariamente nella forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata e ciò è previsto "ai fini degli adempimenti pubblicitari di cui al comma 4-quater". La pubblicità del contratto è assicurata mediante la sua iscrizione al Registro delle imprese, nella sezione in cui è iscritta ciascuna impresa contraente.

Con l'iscrizione nel registro delle imprese si acquista la soggettività giuridica intesa come idoneità ad essere titolare di diritti e di doveri.

La necessaria specificazione degli obiettivi strategici, che le parti contraenti si

prefiggono con l'esecuzione del contratto di rete, deve essere accompagnata dall'indicazione delle modalità con cui le parti misureranno, durante l'esecuzione del contratto di rete, il rispettivo avanzamento verso tali obiettivi. Si tratta di meccanismi di non facile definizione, che hanno lo scopo di consentire una verifica medio tempore sulla attitudine del contratto di rete a dare soddisfazione a tutte le parti contraenti. Il contratto di rete non può essere stipulato a tempo indeterminato, essendo obbligatorio prevederne una specifica durata. Ciò non impedisce che le parti possano procedere alla sua rinnovazione, anche prevedendone il rinnovo tacito in assenza di comunicazione di disdetta da parte di chi non intenda mantenere il vincolo del contratto di rete.

Le parti possono decidere di inserire nel contratto, a loro discrezione, secondo scelte di opportunità:

- L'istituzione di un fondo patrimoniale comune. Il fondo ha un preciso vincolo di destinazione, essendo finalizzato all'attuazione del programma di rete ovvero al perseguimento degli obiettivi strategici (crescita della capacità innovativa e della competitività). Quando si procede all'istituzione del fondo patrimoniale, il contratto deve obbligatoriamente prevedere la misura ed i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi, che i contraenti si obbligano a versare. Il programma può prevedere che il conferimento possa essere effettuato anche mediante la costituzione di un patrimonio destinato ad un singolo affare.
- La nomina di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto al quale potrà essere conferito un mandato con rappresentanza che gli permetterà di agire in nome e per conto delle imprese aderenti. La nomina dell'organo comune, prima prevista come obbligatoria, è nella previsione della novella del 2010, mera facoltà dei contraenti. Ove i contraenti procedano alla nomina dell'organo comune, debbono necessariamente indicare nel contratto di rete:
 - il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto a svolgere l'incarico;
 - i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti;
 - le regole relative alla sua eventuale sostituzione;
- Previsione di cause facoltative di recesso anticipato dal contratto. Le parti possono prevedere nel contratto specifiche cause di recesso anticipato da parte del singolo contraente.

5.2.1. *Aspetti gestionali*

Come si Gestisce

Per quanto attiene alla gestione della rete, è la stessa disciplina di legge che impone che il contratto debba prevedere le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto d'interesse comune. La legge, tuttavia, non impone regole specifiche; si può, pertanto, ipotizzare la previsione dell'assunzione di decisioni con criteri che possono prevedere la maggioranza semplice dei

retisti, o maggioranze qualificate – eventualmente solo per alcune specifiche materie – ovvero ancora l’unanimità dei partecipanti su tutte o anche solo su alcune decisioni.

La Responsabilità

Nell’ambito del contratto di rete e, segnatamente, nella sua fase di esecuzione, è possibile distinguere tre diversi profili di responsabilità contrattuale:

- 1) la responsabilità nei rapporti interni tra le imprese aderenti alla rete;
- 2) la responsabilità verso i terzi con i quali si intrattengono rapporti contrattuali funzionali all’attuazione del programma di rete;
- 3) la responsabilità dell’organo comune in conseguenza del suo operato come mandatario.

Le Agevolazioni

Nei confronti della rete d’impresa è stato istituito un regime di sospensione d’imposta per gli utili di esercizio che le parti abbiano accantonato in apposita riserva e destinato al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete, che sia stato asseverato dagli organismi abilitati.

Così come la rete non è un soggetto giuridico, parimenti sul piano fiscale non è un soggetto tributario e, quindi, non può rappresentare il centro d’imputazione, attivo o passivo, delle attività poste in essere in esecuzione del programma di rete.

Sull’applicazione del contratto nel mondo della formazione emergono tuttavia alcune perplessità operative e gestionali. Se è vero che è possibile dar vita a reti miste (imprese ed enti non profit) resta comunque uno schema di contratto riservato ad imprenditori e in questo giocano un ruolo decisivo le Camere di Commercio che potrebbero rifiutare l’iscrizione di un soggetto i cui componenti non sono iscritti al registro delle imprese.

Per quanto riguarda la gestione, non prevedendo un modello specifico, si lascia libertà ai partecipanti che provenendo da mondi diversi (imprese ed enti di formazione) potrebbero avere obiettivi e visioni diverse creando di fatto la paralisi della struttura.

5.3. La Cooperativa per la transizione scuola-lavoro (CPT)

Nata grazie al Protocollo siglato nel 1995 tra Confederazione Cooperative Italiane e Ministero della Pubblica Istruzione per la diffusione dell’educazione cooperativa nelle scuole italiane può rappresentare un’esperienza imprenditoriale da svolgere sin dall’interno della Scuola o dell’Università, grazie alla quale un giovane può acquisire una precisa professionalità, strettamente correlata agli studi seguiti. Permette inoltre di inserirsi nel mondo del lavoro non attraverso una semplice simulazione, ma attraverso una vera impresa, la “propria” impresa. Può pertanto avere una notevole valenza ai fini occupazionali.

L'educazione cooperativa in generale e la CPT in particolare possono contribuire all'ammodernamento del sistema scolastico italiano, favorendo l'incontro e la collaborazione tra scuola e realtà socio-economica, compresa quella rappresentata dal Movimento Cooperativo. Ciò è utile sia ai fini della più profonda motivazione allo studio dei giovani, sia per la loro più completa formazione umana e culturale, sia per una valida preparazione all'inserimento professionale nel mondo del lavoro.

5.3.1. *Aspetti giuridici e organizzativi*

La CPT è un'impresa cooperativa, avente come soci gli alunni dell'ultimo anno del percorso formativo e del primo anno successivo, uno o più dei loro insegnanti. In essa la scuola ha un ruolo molto importante. Mette infatti a disposizione la sede, l'assistenza e la consulenza dei docenti, macchinari ed attrezzature (telefono, fax, computer, strumenti specifici dei vari settori di produzione di beni o servizi, ecc.), consentendo così alla cooperativa un considerevole risparmio sul fronte dell'acquisto dei beni, ma soprattutto offrendo la propria conoscenza del territorio e la propria credibilità di fronte alle imprese allo scopo di procurare le prime commesse di lavoro.

Il principio della "porta aperta" consente l'entrata e l'uscita dei soci senza che ciò influisca sull'attività produttiva e senza la necessità di modifiche statutarie. È di particolare importanza in questo tipo di attività dato che un'impresa che nasce in ambito scolastico/formativo è caratterizzata dalla continua entrata di nuovi soci (gli alunni che a mano a mano si diplomano, oppure che a mano a mano vengono a conoscenza dell'attività della cooperativa e chiedono di farne parte), nonché dall'uscita di vecchi soci (i giovani che trovano un diverso tipo di occupazione).

Da ciò consegue l'importanza della variabilità del capitale sociale, che aumenta o si riduce in relazione all'ingresso o all'uscita dei soci, senza che ciò comporti la necessità di modificare lo statuto.

Vi è poi un altro importante principio: la democraticità della partecipazione nell'Assemblea, nella quale ogni socio persona fisica ha un solo voto, indipendentemente dall'eventuale possesso di ammontari diversi di quote od azioni di capitale sociale. Ciò consente di evitare che i soci si dividano in "quelli che comandano" e "quelli che eseguono", consentendo così a tutti di imparare a gestire la propria impresa.

In una società cooperativa, inoltre, gli utili non vengono distribuiti ai soci in proporzione al capitale versato, ma altrimenti destinati. Ciò è di grande importanza in un'impresa che nasce in ambito scolastico, dato che per i suoi soci l'obiettivo principale non deve essere il guadagno, bensì l'acquisizione di una precisa professionalità, direttamente correlata agli studi seguiti.

La società cooperativa ha la possibilità di avere, oltreché i soci ordinari, i soci sovventori. Quindi la scuola, uno o più enti pubblici o anche altri potranno aiutare la CPT per quanto riguarda le esigenze di finanziamento.

5.3.2. Possibili vantaggi

La costituzione e la gestione di una Cooperativa per la Transizione Scuola/Lavoro reca vantaggi per gli alunni, per gli insegnanti, per la scuola, per il contesto socio-economico nel quale l'istituto scolastico opera, per la società in generale. Vediamo perché.

I vantaggi per gli alunni

I vantaggi per gli alunni sono evidenti. Essi infatti, grazie alla Cooperativa per la Transizione, avranno l'opportunità di godere di un reddito; di attuare concretamente quanto hanno appreso durante gli studi; di entrare nel mondo del lavoro in un ambiente protetto, grazie all'assistenza degli insegnanti ed al sostegno della scuola. Avranno soprattutto la possibilità di sviluppare il loro spirito imprenditoriale, ma in ogni caso, anche se opteranno per il lavoro dipendente, avranno vissuto un'esperienza che "fa curriculum", che verrà cioè presa positivamente in considerazione da eventuali, successivi datori di lavoro.

I vantaggi per i docenti/formatori

Gli insegnanti saranno agevolati nel loro lavoro dal fatto di avere degli alunni maggiormente motivati, grazie alla possibilità di offrire uno sbocco lavorativo, immediato e concreto, ai loro studi. Saranno inoltre facilitati e professionalizzati dalla possibilità di far conoscere "dal vivo" agli alunni (e non soltanto a quelli direttamente coinvolti nella CPT, ma anche a quelli di altre classi) il funzionamento di un'impresa, nei suoi vari aspetti (economico, finanziario, di gestione delle risorse umane, ecc.). Gli insegnanti stessi saranno stimolati ad un continuo aggiornamento delle proprie competenze, soprattutto a motivo della necessità – da parte della CPT – di "rimanere sul mercato", cogliendone le mutevoli esigenze e seguendone il continuo sviluppo. Potranno inoltre essere remunerati per il loro lavoro.

I vantaggi per l'istituzione formativa

La scuola o il CFP avrà il vantaggio di qualificare la propria attività, dimostrando che i progetti educativi posti in essere nel suo ambito possono avere un diretto sbocco lavorativo. L'attività della CPT consentirà inoltre all'istituto scolastico di intensificare e qualificare i contatti con altre realtà socio-economiche del territorio. Grazie a questo si potranno formare i giovani tenendo conto delle esigenze del tessuto produttivo locale e potrà essere applicata in modo proficuo l'autonomia scolastica. La pubblicità derivante all'istituto scolastico dall'attività della CPT, infine, supera largamente i costi che questo dovrà sopportare, soprattutto nella fase iniziale della vita della CPT, la quale – una volta avviata – potrà a sua volta acquisire beni ed attrezzature utili anche per l'attività didattica della scuola.

I vantaggi per il contesto socio-economico

Le imprese operanti nel territorio potranno disporre di personale formato in un

Istituto sempre più in grado di comprendere e considerare le loro esigenze, nonché di persone “allenate” a lavorare con gli altri, in spirito di fattiva e proficua collaborazione, perseguendo insieme precisi obiettivi, in una logica imprenditoriale. La stessa attività economica della CPT si inserisce poi positivamente sul mercato offrendo alle imprese supporto e servizi, con la capacità di rispondere in modo flessibile alle loro esigenze.

I vantaggi per la società in generale

La diffusione delle CPT permetterà innanzitutto di combattere il fenomeno degli abbandoni scolastici. Molti giovani infatti decidono di non proseguire gli studi poiché non vedono una diretta connessione tra questi ultimi e “la vita reale”. Il sapere invece che le materie studiate consentono uno sbocco lavorativo motiverà gli studenti a proseguire nel loro impegno scolastico. Grazie alle Cooperative per la Transizione inoltre i giovani non si orienteranno esclusivamente al lavoro dipendente, ma impareranno a conoscere e ad apprezzare la possibilità di dar vita ad una propria impresa. Ciò è di considerevole importanza a livello sociale dato che – come è ben noto – il lavoro dipendente in futuro sarà sempre più difficile da trovare. Tutto questo avrà positivi riflessi non solo per quanto riguarda il mondo scolastico e l’occupazione, ma anche per la formazione dei cittadini in generale. Il metodo cooperativo infatti forma e motiva le persone al protagonismo economico e sociale, e di questo ci sarà in futuro sempre più necessità. Basti pensare, ad esempio, alla dismissione da parte dello Stato e di altri enti pubblici di una serie di servizi, dei quali i cittadini dovranno pertanto farsi carico direttamente.

La formula cooperativa infatti è l’ideale per questo tipo di attività; lo scopo mutualistico, tipico della cooperazione, è basilare. Un’impresa che nasce in ambito scolastico-formativo infatti non ha certamente come scopo primario il lucro, ma deve svolgere un’attività i vantaggi della quale si riflettano direttamente sui soci (con i quali la scuola ha innanzitutto un rapporto di tipo formativo) essendo mirata alla loro crescita intellettuale, morale, sociale, imprenditoriale.

Da ciò consegue il principio della rilevanza della compagine sociale, che pertanto è incentivata a lavorare proficuamente, sentendosi la vera protagonista dell’attività. In una CPT inoltre i soci non hanno una remunerazione certa; i loro emolumenti dipendono dagli effettivi guadagni della società, e questo li sprona ulteriormente ad impegnarsi. Tale aspetto, parallelamente, rappresenta un vantaggio per la cooperativa, che può svolgere la propria attività senza un eccessivo aggravio dei costi di lavoro.

La limitazione del capitale contribuisce a dare la conferma del fatto che i soldi sono in questo tipo di attività soltanto uno strumento, e non il fine ultimo. Del resto i soci, essendo giovani ed alla loro prima esperienza lavorativa, non avrebbero consistenti somme da impegnare. Essi rischiano pertanto solo il loro lavoro, cioè di non poter contare su una remunerazione certa, mentre il capitale è limitato al minimo indispensabile. Sono del resto tutelati dal fatto che la cooperativa è tenuta a versare per loro i contributi all’Ente previdenziale.

5.3.3 *Aspetti gestionali*

La CPT quindi è una vera impresa ed il gestirla comporta la necessità di una serie di competenze e di attitudini che è bene i giovani apprendano gradualmente ed in modo approfondito. Dovrebbe quindi nascere nel penultimo o nell'ultimo anno delle scuole medie superiori e negli anni precedenti è auspicabile che i ragazzi inizino a conoscere la struttura in modo da poter fare delle scelte consapevoli.

Affinché una CPT possa nascere c'è bisogno di tutti. La cooperativa ha logicamente, innanzitutto, la necessità di avere una compagine sociale. È indispensabile pertanto che le finalità, la struttura, l'attività della CPT siano ben conosciute da tutti i potenziali soci, attuali e futuri. Tale obiettivo si raggiunge con attività di sensibilizzazione e di formazione rivolta in particolare agli alunni ed ai docenti di una determinata scuola.

La scuola-CFP che ospita la CPT mette innanzitutto a disposizione – come già detto – la propria conoscenza del territorio, grazie alla quale la cooperativa potrà ottenere le prime commesse di lavoro, la sede ed alcune attrezzature. Sono di grande importanza inoltre la competenza e la professionalità dei docenti, del personale tecnico e amministrativo.

L'attività e gli scopi della Cooperativa per la Transizione dunque devono essere conosciuti e condivisi:

- dalla scuola, nelle sue varie articolazioni;
- dagli enti locali che possono fornire supporti consulenziali, economici, logistici (ad esempio consentendo l'utilizzo di attrezzature e/o partecipando alle spese di gestione);
- dalle realtà socio-economiche del territorio ma non solo del territorio, possono fornire idee, commesse di lavoro, assistenza;
- dai mass-media pubblicizzano la CPT. Ciò le consente di essere conosciuta per quanto concerne le sue finalità ed il suo lavoro e pertanto di poter operare sul mercato. È quindi molto importante coinvolgere radio, televisioni, stampa, ecc.

La costituzione della CPT

La Cooperativa va successivamente costituita per atto pubblico redatto dal notaio. Ulteriori adempimenti riguardano l'iscrizione presso il Registro delle imprese della Camera di Commercio, al Registro Prefettizio, ecc.

Le fonti finanziarie

La CPT si finanzia innanzitutto con le quote sociali. Potranno poi esservi conferimenti effettuati da soci sovventori.

La cooperativa potrà inoltre fruire di finanziamenti da parte di Enti pubblici. A tale proposito va sottolineato il fatto che quasi tutte le Regioni italiane si sono dotate di una legge specifica per favorire lo sviluppo della cooperazione e prevedono strumenti per l'incentivazione finanziaria di nuova imprenditorialità cooperativa.

Esistono poi norme regionali che prevedono aiuti economici per i vari settori di attività (agricoltura, cultura, turismo, sport, ecc.).

La CPT potrà inoltre essere finanziata dalle varie leggi finalizzate a favorire l'imprenditoria giovanile.

Ulteriori fonti di finanziamento potranno derivare dall'emissione di contributi da parte della scuola, dei genitori degli alunni, dalle imprese ecc.

La CPT, superata una prima fase, potrà contare sulla vendita dei propri prodotti e servizi.

Le società cooperative, in considerazione del loro ruolo sociale, godono di varie agevolazioni.

La gestione operativa

La gestione di una CPT **non si discosta sostanzialmente da quella delle altre cooperative**. È indispensabile tuttavia trattare alcune peculiarità della CPT.

Riveste grande importanza innanzitutto il ruolo del promotore della Cooperativa per la Transizione, che tuttavia – in considerazione dell'inesperienza e della giovane età dei soci – dovrà proseguire la sua azione anche dopo la costituzione della CPT. Dovrà infatti mantenere costanti la coesione e la motivazione del gruppo nonché fare da tramite tra i committenti e la compagine sociale. Avrà inoltre il compito di curare i rapporti tra la cooperativa e la scuola che la ospita.

Un discorso a parte merita poi la variabilità della compagine sociale per la quale è opportuno prevedere, tramite apposita clausola statutaria o regolamento, le modalità d'ingresso e di uscita. Il fine della CPT è quella di "allenare" i giovani al mondo del lavoro, sarebbe opportuno quindi definire le procedure d'ingresso e i termini di uscita.

La formazione del personale

Tutte le persone interessate all'attività della CPT (in particolare i potenziali soci, ma anche gli insegnanti, gli addetti tecnici ed amministrativi della scuola che potranno in vario modo collaborare con la cooperativa, ed altri) dovranno essere messi in grado di seguire un'attività formativa che li renda consapevoli delle finalità e delle modalità di lavoro della CPT.

Bibliografia e sitografia

- ANDERS RASMUSSEN (2013), *Entrepreneurship Education. Progression Model*, The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise, Copenhagen.
- Arrêté du Gouvernement Wallon du 21 décembre 2006 portant exécution du décret du 1er avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail.*
- Arrêté ministériel du 25 mars 2009 portant exécution des dispositions de l'arrêté du Gouvernement wallon du 21 décembre 2006 portant exécution du décret du 1er avril 2004, relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail.*
- Arrêté ministériel du 30 décembre 2008 portant exécution des dispositions de l'arrêté du Gouvernement wallon du 21 décembre 2006 portant exécution du décret du 1er avril 2004, relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle – OISP et des entreprises de formation par le travail – EFT.*
- ASSOCIAZIONE ITALIANA POLITICHE INDUSTRIALI (a cura di) “*Fare reti d'impresa: dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*”. Presentazione Aldo Bonomi, Il sole 24 ore, Milano 2009.
- BLENKER P., KORSGAARD S., NEERGAARD H., & THRANE C. (2011), “The question we care about: paradigms and progression in entrepreneurship education”, *Industry and Higher Education*, Vol 25, No 6, pp. 417-427.
- CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA (2013), *Conclusioni del Consiglio sul miglioramento dell'inclusione sociale dei giovani che non hanno un lavoro, né seguono un percorso scolastico o formativo*, 2014/C 30/03.
- CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA (2014), *Raccomandazione del Consiglio dell'8 luglio 2014 sul programma nazionale di riforma 2014 dell'Italia e che formula un parere del Consiglio sul programma di stabilità 2014 dell'Italia*, 2014/C 247/11.
- DANISH MINISTRY OF SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION, DANISH MINISTRY OF CULTURE, DANISH MINISTRY OF EDUCATION, DANISH MINISTRY OF ECONOMIC AND BUSINESS AFFAIRS (2009), *Strategy for Education and Training in Entrepreneurship (2009)*, Danish Agency for Science, Technology and Innovation.
- Décret de la Région Wallonne du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion.*
- Décret de la Région Wallonne du 1er avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des organismes d'insertion socioprofessionnelle et des entreprises de formation par le travail.*
- DI NICOLA P. (1998), *La rete: metafora dell'appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*, F. Angeli, Milano.
- INTERFÉDÉRATION DES ORGANISMES DE FORMATION ET D'INSERTION WALLONIE-BRUXELLES ASBL (2004), *Etude sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des Entreprises de Formation par le Travail et des Organismes d'Insertion socioprofessionnelle en Wallonie.*
- INTERFÉDÉRATION DES ORGANISMES DE FORMATION ET D'INSERTION WALLONIE-BRUXELLES ASBL (2005), *Etude sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des Entreprises de Formation par le Travail et des Organismes d'Insertion socioprofessionnelle en Wallonie.*
- KOLB D. (1984), *Experiential Learning*, Englewood Cliffs N. J., Prentice Hall, New York.
- KOLB D., BOYATZIS R., MAINEMELIS C. (2001), *Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions*, In R.J. Sternberg e L.F. Zhang (a cura di), *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, New York.
- IAMICELI P. (a cura di) (2009), “*Le reti di imprese e i contratti di rete*” Torino: Giappichelli.

- LE BOTERF G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Edition d'organisation, Paris.
- MOBERG, K., STENBERG, E. (2013), *Impact of Entrepreneurship Education in Denmark. 2012*, Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise, Odense (DK).
- MIUR (2014), *La Buona Scuola. Facciamo crescere il paese*, MIUR.
- MORO E., FELTESSE P. (2004), *Etude sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des Entreprises de Formation par le Travail et des Organismes d'Insertion socioprofessionnelle en Wallonie*, commanditée par l'Interfédération des Organismes de Formation et d'Insertion Wallonie-Bruxelles.
- NECK, H. & GREENE, P. (2011), "Entrepreneurship Education, Known Worlds and New Frontiers", *Journal of Small Business Management* 49 (1), pp. 55-70.
- PUGLIESE S. (2004), *Valutazione e sviluppo delle competenze*, IPSOA Milano.
- PUGLIESE S. (2012), "Ricerca Finalizzata alla mappatura di percorsi di eccellenza" in *La formazione tecnica di eccellenza per il lavoro del futuro*, a cura di Emanuela Rinaldi e Marina De Vito, Brescia.
- PUGLIESE S. (2012), *L'istruzione tecnica e il mercato del lavoro in trentino*, Provincia autonoma di Trento – IPRASE, Studi e Ricerche, Trento.
- RICCIARDI A. (2010), "Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese", in *Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.
- SERIO M. (2012), "Reti e governance: organizzazione delle reti di servizi sociali", Ferrara: Este Edition.
- SARASVATHY, S. & VENKATARAMAN, S. (2011), "Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 113-135.
- THE DANISH GOVERNMENT (2012), *Denmark – A Nation of Solutions. Enhanced Cooperation and Improved Frameworks for Innovation in Enterprises*, Ministry of Science, Innovation and Higher Education.

Riferimenti Sitografici

- www.piazzadeimestieri.it
- www.puntocometa.org
- www.yges.com
- www.cefal.it
- www.cfpmanfredini.it
- <http://valdocco.cnosfap.net/>
- www.cnos-fap.net
- <https://labuonascuola.gov.it/>

Riportiamo di seguito parte dei paragrafi 1 e 9 della Guida operativa del MIUR per la scuola per l'attività di alternanza scuola lavoro⁸, in cui si riassume rispettivamente quanto effettivamente previsto nella Legge 107/2015 in materia di alternanza scuola-lavoro e le modalità attraverso cui essa può essere svolta.

1. Orientamenti europei e quadro normativo nazionale

[...] La legge 107/2015, infine, nei commi dal 33 al 43 dell'articolo 1, sistematizza l'alternanza scuola lavoro dall'a.s.2015-2016 nel secondo ciclo di istruzione, attraverso: a. la previsione di percorsi obbligatori di alternanza nel secondo biennio e nell'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado, con una differente durata complessiva rispetto agli ordinamenti: almeno 400 ore negli istituti tecnici e professionali e almeno 200 ore nei licei, da inserire nel Piano triennale dell'offerta formativa; b. la possibilità di stipulare convenzioni per lo svolgimento di percorsi in alternanza anche con gli ordini professionali e con enti che svolgono attività afferenti al patrimonio artistico, culturale e ambientale o con enti di promozione sportiva riconosciuti dal CONI; c. la possibilità di realizzare le attività di alternanza durante la sospensione delle attività didattiche e all'estero, nonché con la modalità dell'impresa formativa simulata; d. l'emanazione di un regolamento con cui è definita la "Carta dei diritti e dei doveri degli studenti in alternanza scuola lavoro", con la possibilità, per lo studente, di esprimere una valutazione sull'efficacia e sulla coerenza dei percorsi con il proprio indirizzo di studio; e. l'affidamento alle scuole secondarie di secondo grado del compito di organizzare corsi di formazione in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, rivolti agli studenti inseriti nei percorsi di alternanza e svolti secondo quanto disposto dal d.lgs. 81/2008; f. lo stanziamento di 100 milioni di euro annui per sviluppare l'alternanza scuola lavoro nelle scuole secondarie di secondo grado a decorrere dall'anno 2016. Tali risorse finanziano l'organizzazione delle attività di alternanza, l'assistenza tecnica e il monitoraggio dei percorsi; g. l'affidamento al Dirigente scolastico del compito di individuare le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili per l'attivazione di percorsi di alternanza scuola lavoro e di stipulare convenzioni finaliz-

⁸ <https://labuonascuola.gov.it/area/a/25282/> (novembre 2015)

zate anche a favorire l'orientamento dello studente. Analoghe convenzioni possono essere stipulate con musei e altri luoghi della cultura, nonché con gli uffici centrali e periferici del Ministero per i beni e le attività culturali; h. la stesura di una scheda di valutazione finale sulle strutture convenzionate, redatta dal dirigente scolastico al termine di ogni anno scolastico, in cui sono evidenziate le specificità del loro potenziale formativo e le eventuali difficoltà incontrate nella collaborazione; i. la costituzione presso le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, a decorrere dall'a.s. 2015/16, del Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro, in cui sono visibili le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili ad accogliere studenti per percorsi di alternanza (quanti giovani e per quali periodi). [...]

9. Impresa formativa simulata

È una delle modalità di realizzazione dell'alternanza scuola-lavoro, attuata mediante la costituzione di un'azienda virtuale animata dagli studenti, che svolge un'attività di mercato in rete (e-commerce) e fa riferimento ad un'azienda reale (azienda tutor o madrina) che costituisce il modello di riferimento da emulare in ogni fase o ciclo di vita aziendale. Si avvale di una metodologia didattica che utilizza in modo naturale il problem solving, il learning by doing, il cooperative learning ed il role playing, costituendo un valido strumento per l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro. Con essa si tende a riprodurre un ambiente simulato che consenta all'allievo di apprendere nuove competenze sotto il profilo operativo, rafforzando quelle conoscenze e competenze apprese nel corso degli studi. Gli studenti, con l'impresa formativa simulata, assumono le sembianze di giovani imprenditori e riproducono in laboratorio il modello lavorativo di un'azienda vera, apprendendo i principi di gestione attraverso il fare (action-oriented learning). L'insieme delle imprese formative simulate, collegate tra loro da una piattaforma informatica, costituisce la rete telematica delle imprese formative simulate, sostenuta attraverso una Centrale di Simulazione (SimuCenter) nazionale o locale, costituita da un sistema che consente alle aziende virtuali in rete di simulare tutte le azioni legate alle aree specifiche di qualsiasi attività imprenditoriale. Il SimuCenter permette, inoltre, alle imprese formative simulate in rete di essere collegate con il mondo virtuale, rappresentato dalle Camere di Commercio, tenutarie del Registro delle Imprese, dall'Agenzia delle Entrate, dalle Banche, dagli Istituti previdenziali e da tutte le altre imprese formative simulate che interagiscono tra loro in concorrenza, ovvero in monopolio o oligopolio, in funzione del grado di maturità o di innovazione del prodotto. L'impresa formativa simulata in origine ha trovato larga diffusione all'interno degli istituti tecnici e professionali del settore economico ad indirizzo amministrativo-commerciale, più vocati agli studi orientati all'imprenditorialità, alla cultura amministrativa e al controllo di gestione dell'impresa moderna. Numerose sono le esperienze operative realizzate da piattaforme

informatiche di fornitori diversi che utilizzano analoghe metodologie di fondo (come, ad esempio, I.F.S. e Simulimpresa). Successivamente, l'esperienza si è estesa anche agli istituti degli altri settori ed indirizzi, nonché ai licei. L'impresa formativa simulata rappresenta uno strumento utile per aiutare i giovani ad acquisire lo spirito di iniziativa e di imprenditorialità con gli strumenti cognitivi di base in campo economico e finanziario e si può rivelare utile in tutti gli indirizzi di studi, se si considera come strumento di orientamento delle scelte degli studenti che, anche dopo un percorso universitario, hanno l'aspirazione di essere inseriti in una realtà aziendale. Essa può costituire parte del percorso complessivo di alternanza scuola lavoro che lo studente sviluppa nel triennio, andando ad affiancare ovvero ad integrare altre tipologie di esperienza di lavoro. A tale proposito, per la funzione di tutor interno, può essere utilizzato un docente dotato delle necessarie competenze, all'interno dell'organico dell'autonomia, come definito dalla legge 107/2015, articolo 1, comma 63. Ad oggi, inoltre, l'impresa formativa simulata si presenta come la forma di apprendimento più efficace per quei ragazzi che intendano intraprendere un autonomo percorso imprenditoriale al termine degli studi, dando origine ad una nuova realtà aziendale (start-up) operante attraverso il canale del commercio elettronico (e-commerce), affidando le principali attività aziendali (come la gestione documentale, le rilevazioni contabili, il budgeting, il reporting, la logistica o la comunicazione) a soggetti specializzati in servizi di rete facenti capo a server remoti (cloud computing). Il percorso dell'impresa formativa simulata si sviluppa, normalmente, attraverso le sei distinte fasi di seguito rappresentate, che partono dalla sensibilizzazione e dall'orientamento dell'allievo (analisi del territorio), si sviluppano con la costituzione, gestione e controllo dell'azienda, fino a concludersi con la rendicontazione e la diffusione dei risultati attraverso i canali di comunicazione. La Prima fase è finalizzata a sensibilizzare e orientare lo studente, nel contesto della cittadinanza attiva, fornendogli strumenti per esplorare il territorio, analizzarne le risorse e rapportarsi ad esso nel modo più adeguato alle proprie aspettative ed attitudini, sviluppando abilità in momenti di indagine, ascolto, analisi e confronto. La Seconda fase ha il compito di sensibilizzare il giovane ad una visione sistemica della società civile attraverso la cultura d'impresa, in modo da sviluppare il senso etico dell'interagire con l'ambiente economico circostante, nel rispetto delle conoscenze fondamentali dei concetti di azienda, impresa, etica aziendale e del lavoro. La Terza fase mette il giovane "in situazione" consentendogli di utilizzare gli apprendimenti teorici acquisiti in contesti formali, di dare spazio alla propria creatività scegliendo un modello di riferimento sul territorio e definendo la propria idea imprenditoriale (Business Idea), supportandola dalla necessaria analisi di fattibilità. Ad essa seguirà l'elaborazione del Business Plan. Concetti fondamentali di questa fase sono quelli di impresa tutor o madrina, mission aziendale, scelta della veste giuridica aziendale attraverso la quale esercitare l'attività d'impresa. La Quarta fase consente di diversificare ed approfondire la conoscenza del sistema economico territoriale nell'interazione con i soggetti, con l'elaborazione del Busi-

ness Plan, inteso come documento strutturato secondo uno schema preciso che sintetizza i contenuti e le caratteristiche del progetto imprenditoriale (Business Idea). Esso viene utilizzato sia per la pianificazione e la gestione dell'azienda, che per la comunicazione esterna verso potenziali finanziatori o investitori. La redazione del Business Plan è funzionale alla nascita di una nuova attività imprenditoriale e deve essere supportata da un'analisi di fattibilità in grado di fornire una serie di dati di natura economico-aziendale, sui quali tracciare linee guida per la costituzione dell'attività. In questa fase il giovane si confronta con i concetti di formula imprenditoriale, organizzazione gestionale, budget economico-finanziario e si esercita dapprima a pianificare una singola attività e, successivamente, a programmare le fasi di sviluppo della stessa, insieme al gruppo-classe, apprendendo le tecniche di team working. La Quinta fase è relativa alla costituzione e start-up dell'impresa simulata nel rispetto della normativa vigente e con il supporto dell'infrastruttura digitale di simulazione disponibile sul territorio (SimuCenter), ovvero a livello nazionale. In questa fase viene redatto l'atto costitutivo e lo statuto, con la relativa documentazione a supporto della fase di start up ed il conseguente impianto contabile e amministrativo dell'azienda.

La Sesta fase si riferisce alla gestione operativa dell'impresa formativa simulata, con particolare attenzione alla gestione produttiva e commerciale. La piattaforma di simulazione ha il ruolo di supportare l'attività di e-commerce e consente la connessione e l'operatività tra le imprese formative simulate presenti nella rete territoriale o nazionale. Gli aspetti significativi di tale fase sono la produzione e il commercio dei prodotti simulati, l'istituzione del "negozio virtuale" inteso come vetrina di esposizione e vendita dei prodotti, gli adempimenti fiscali e contributivi, la gestione ed il controllo dell'operatività aziendale, la comunicazione aziendale, obbligatoria e facoltativa. Il percorso proposto coinvolge l'attività di tutto il Consiglio di Classe e contribuisce a far acquisire a tutti gli studenti conoscenze teoriche e applicative, spendibili in vari contesti di vita, di studio e di lavoro, nonché abilità cognitive idonee per risolvere problemi, quali quelli di sapersi gestire autonomamente in ambiti caratterizzati da innovazioni continue e assumere progressivamente anche responsabilità per la valutazione e il miglioramento dei risultati da ottenere. Il percorso di alternanza scuola-lavoro in impresa formativa simulata non richiede, anche se non esclude, il tirocinio presso aziende situate nel territorio. L'esperienza aziendale, infatti, viene praticata a scuola in laboratorio e riproduce tutti gli aspetti di un'azienda reale, con il tutoraggio dell'azienda madrina. Essa rappresenta, quindi, un'opportunità per realizzare l'alternanza scuola lavoro, anche in quelle istituzioni scolastiche il cui territorio presenta un tessuto imprenditoriale poco sviluppato, ovvero caratterizzato da un ridotto numero di imprese, per lo più di dimensioni piccole e medie, che hanno difficoltà a ospitare studenti per lunghi periodi. È comunque importante un contatto continuo con l'azienda tutor; gli incontri dei tutor aziendali con gli studenti e le visite degli studenti in azienda rafforzano, infatti, il legame con la realtà. L'esperienza in impresa formativa simulata

permette allo studente l'acquisizione di tutte le competenze chiave europee, con particolare riferimento allo spirito di iniziativa e imprenditorialità, contribuendo inoltre all'educazione finanziaria dell'allievo. Nel dettaglio, le competenze raggiungibili dagli studenti che partecipano ad esperienze di alternanza in impresa formativa simulata possono essere classificate in tre differenti categorie, declinabili in una griglia di valutazione, il cui modello è liberamente scelto dalla scuola: – Tecnico-professionali, che trovano il coinvolgimento degli insegnamenti delle aree di indirizzo. – Trasversali, o comuni (soft-skills), molto richieste dalle imprese, afferiscono l'area socioculturale, l'area organizzativa e l'area operativa, facendo acquisire all'allievo le capacità di lavorare in gruppo (teamworking), di leadership, di assumere responsabilità, di rispettare i tempi di consegna, di iniziativa, di delegare studiando meccanismi di controllo, di razionalizzare il lavoro, in modo da formarne una "personalità lavorativa", pronta per l'inserimento in ambiente lavorativo; – Linguistiche, che trovano il pieno coinvolgimento delle discipline umanistiche, riguardando le abilità di comunicazione in funzione del contesto e dello scopo da raggiungere. È preferibile far iniziare l'esperienza agli alunni dalla classe terza, per osservare tutte le fasi di nascita e sviluppo dell'Impresa. A livello operativo, il dirigente scolastico individua per ogni classe coinvolta un referente (tutor interno) che viene formato ad operare e interloquire con la Centrale di Simulazione (SimuCenter), costituita dalla piattaforma informatica di riferimento, gestita da un fornitore di servizi informatici individuato dal Capo d'Istituto, secondo i principi del dlgs. 163/2006. Il tutor, in fase di programmazione dell'attività di impresa formativa simulata, presenta ai docenti del Consiglio di classe le linee generali e le varie fasi del progetto. Il Consiglio di classe individua i tempi e i modi di realizzazione secondo gli schemi proposti e descritti nelle varie Unità di Apprendimento (UDA). Il dirigente scolastico, una volta individuato il SimuCenter cui fare riferimento, si accredita presso lo stesso, abilitando il tutor interno ad operare sulla piattaforma informatica del Simulatore. Le attività di alternanza svolte con la metodologia dell'impresa formativa simulata sono sviluppate progressivamente nelle classi del secondo biennio e dell'ultimo anno del percorso di studi, con una scansione temporale che è sintetizzata nella griglia allegata alla presente Guida operativa. [...]

INDICE

SOMMARIO	3
INTRODUZIONE	5
1. L'impresa formativa: elementi di analisi dello scenario italiano ed europeo.....	9
1.1. <i>Il fenomeno dei NEET</i>	9
1.2. <i>Principali linee di policy a livello europeo</i>	10
1.2.1. Il Programma Youth Guarantee	10
1.2.2. L'Alliance for Apprenticeships.....	11
1.3. <i>Studi di caso relativi all'impresa formativa/didattica in altri Paesi europei</i>	12
1.3.1. Belgio francofono (Région wallonne).....	13
1.3.1.1. Quadro legislativo e di policy	14
1.3.1.2. Modello formativo	15
1.3.1.3. Governance e modello organizzativo-gestionale	17
1.3.1.4. Ambiente di apprendimento	20
1.3.2. Danimarca	22
1.3.2.1. Quadro legislativo e di policy	23
1.3.2.2. Modello formativo	25
1.3.2.3. Governance e modello organizzativo-gestionale	28
1.3.2.4. Ambiente di apprendimento	31
1.4. <i>Elementi di convergenza e di differenziazione tra i casi esaminati</i>	33
1.4.1. Elementi di convergenza.....	33
1.4.1.1. Quadro legislativo e di policy	33
1.4.1.2. Modello formativo	35
1.4.1.3. Governace e modello organizzativo-gestionale	36
1.4.1.4. Ambiente di apprendimento	37
1.4.2. Elementi di differenziazione.....	38
1.4.2.1. Quadro legislativo e di policy	38
1.4.2.2. Modello formativo	38

2. Esperienze e buone pratiche di imprese formative nella Formazione Professionale in Italia.....	41
2.1. <i>Criteri di scelta delle esperienze e de casi proposti</i>	41
2.2. <i>Analisi dei casi</i>	42
Caso 1 - Cometa formazione S.C.S	42
Caso 2 - La piazza dei mestieri	52
Caso 3 - Yges it	56
Caso 4 - Ristorante didattico “Le Torri” - CEFAL	60
Caso 5 - Lievito Madre (TN)	65
Esperienza 1 - CNOS-FAP Bra	69
Esperienza 2 - CNOS-FAP Valdocco	71
Esperienza 3 - CNOS-FAP Este	72
2.3. <i>Analisi comparata dei casi</i>	74
2.3.1. <i>Genesi e finalità prevalente del progetto</i>	74
2.3.2. <i>Ruolo della normativa regionale</i>	75
2.3.3. <i>Tipologia di attività sulla quale si attiva la formazione</i>	76
2.3.4. <i>Strategia e processo formativo</i>	76
2.3.5. <i>Organizzazione processi gestionali</i>	77
2.3.6. <i>Criticità</i>	78
2.4. <i>Cosiderazioni si sintesi sulle pratiche analizzate</i>	78
3. Modello Organizzativo di Funzionamento dell’impresa formativa	79
3.1. <i>Lo schema di analisi</i>	79
3.2. <i>Elementi emergenti dalla letteratura europea e dallo studio dei casi italiani</i>	80
3.3. <i>Verso un modello organizzativo coerente con l’implementazione organizzativa</i>	82
3.3.1. <i>Strategia organizzativa</i>	82
3.3.1.1. <i>Strategie di rete</i>	83
3.3.2. <i>Struttura e ruoli organizzativi</i>	85
3.3.2.1. <i>L’organizzazione in rete</i>	85
3.3.2.2. <i>Presidi organizzativi e organismo di coordinamento</i>	86
3.3.2.3. <i>Ruoli organizzativi</i>	88
3.3.3. <i>Processi</i>	89
3.4. <i>Considerazioni di sintesi</i>	90
4. Orientamenti sul modello organizzativo per l’implementazione dell’impresa formativa nella rete CNOS-FAP	93
4.1. <i>Strategia Organizzativa</i>	93
4.2. <i>Struttura e Ruoli</i>	95
4.3. <i>Processi</i>	97

5. Aspetti giuridici e fiscali per l'avviamento di un'impresa formativa	99
5.1. <i>Gli Accordi di rete tra istituzioni scolastiche e formative</i>	99
5.2. <i>Contratto di rete d'impresa</i>	100
5.1.1. <i>Aspetti gestionali</i>	102
5.3. <i>La Cooperativa per la transizione scuola-lavoro (CPT).....</i>	103
5.3.1. <i>Aspetti giuridici e organizzativi</i>	104
5.3.2. <i>Possibili vantaggi</i>	105
5.3.3. <i>Aspetti gestionali</i>	107
 BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	 109
 APPENDICE	 111

Tutti i volumi della collana sono consultabili in formato digitale sul sito biblioteca.cnos-fap.it

Sezione “Studi”

-
- 2002 MALIZIA G. - NICOLI D. - PIERONI V. (a cura di), *Ricerca azione di supporto alla sperimentazione della FPI secondo il modello CNOS-FAP e CIOFS/FP. Rapporto finale*, 2002
-
- 2003 MALIZIA G. - PIERONI V. (a cura di), *Ricerca azione di supporto alla sperimentazione della FPI secondo il modello CNOS-FAP e CIOFS/FP. Rapporto sul follow-up*, 2003
-
- 2004 CNOS-FAP (a cura di), *Gli editoriali di “Rassegna CNOS” 1996-2004. Il servizio di don Stefano Colombo in un periodo di riforme*, 2004
MALIZIA G. (coord.) - ANTONIETTI D. - TONINI M. (a cura di), *Le parole chiave della formazione professionale*, 2004
RUTA G., *Etica della persona e del lavoro*, 2004
-
- 2005 D’AGOSTINO S. - MASCIÒ G. - NICOLI D., *Monitoraggio delle politiche regionali in tema di istruzione e formazione professionale*, 2005
PIERONI V. - MALIZIA G. (a cura di), *Percorsi/progetti formativi “destrutturati”. Linee guida per l’inclusione socio-lavorativa di giovani svantaggiati*, 2005
-
- 2006 NICOLI D. - MALIZIA G. - PIERONI V., *Monitoraggio delle sperimentazioni dei nuovi percorsi di istruzione e formazione professionale nell’anno formativo 2004-2005*, 2006
-
- 2007 COLASANTO M. - LODIGIANI R. (a cura di), *Il ruolo della formazione in un sistema di welfare attivo*, 2007
DONATI C. - BELLESI L., *Giovani e percorsi professionalizzanti: un gap da colmare? Rapporto finale*, 2007
MALIZIA G. (coord.) - ANTONIETTI D. - TONINI M. (a cura di), *Le parole chiave della formazione professionale. II edizione*, 2007
MALIZIA G. - PIERONI V., *Le sperimentazioni del diritto-dovere nei CFP del CNOS-FAP e del CIOFS/FP della Sicilia. Rapporto di ricerca*, 2007
MALIZIA G. - PIERONI V., *Le sperimentazioni del diritto-dovere nei CFP del CNOS-FAP e del CIOFS/FP del Lazio. Rapporto di ricerca*, 2007
MALIZIA G. et alii, *Diritto-dovere all’istruzione e alla formazione e anagrafe formativa. Problemi e prospettive*, 2007
MALIZIA G. et alii, *Stili di vita di allieve/le dei percorsi formativi del diritto-dovere*, 2007
NICOLI D. - FRANCHINI R., *L’educazione degli adolescenti e dei giovani. Una proposta per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2007
NICOLI D., *La rete formativa nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP*, 2007
PELLERER M., *Processi formativi e dimensione spirituale e morale della persona. Dare senso e prospettiva al proprio impegno nell’apprendere lungo tutto l’arco della vita*, 2007
RUTA G., *Etica della persona e del lavoro*, Ristampa 2007
-
- 2008 COLASANTO M. (a cura di), *Il punto sulla formazione professionale in Italia in rapporto agli obiettivi di Lisbona*, 2008
DONATI C. - BELLESI L., *Ma davvero la formazione professionale non serve più? Indagine conoscitiva sul mondo imprenditoriale*, 2008
MALIZIA G., *Politiche educative di istruzione e di formazione. La dimensione internazionale*, 2008

- MALIZIA G. - PIERONI V., *Follow-up della transizione al lavoro degli allievi dei percorsi triennali sperimentali di IeFP*, 2008
- PELLERÉY M., *Studio sull'intera filiera formativa professionalizzante alla luce delle strategie di Lisbona a partire dalla formazione superiore non accademica. Rapporto finale*, 2008
-
- 2009 GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1977*, vol. 1, 2009
-
- 2010 DONATI C. - L. BELLESI, *Verso una prospettiva di lungo periodo per il sistema della formazione professionale. Il ruolo della rete formativa. Rapporto finale*, 2010
- NICOLI D., *I sistemi di istruzione e formazione professionale (VET) in Europa*, 2010
- PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *La valigia del "migrante". Per viaggiare a Cosmopolis*, 2010
- PRELLEZO J.M., *Scuole Professionali Salesiane. Momenti della loro storia (1853-1953)*, 2010
- ROSSI G. (a cura di), *Don Bosco, i Salesiani, l'Italia in 150 anni di storia*, 2010
-
- 2011 ROSSI G. (a cura di), *"Fare gli italiani" con l'educazione. L'apporto di don Bosco e dei Salesiani, in 150 anni di storia*, 2011
- GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1997*, vol. 2
-
- 2012 MALIZIA G., *Sociologia dell'istruzione e della formazione. Una introduzione*, 2012
- NICOLI D., *Rubriche delle competenze per i Diplomi professionali IeFP. Con linea guida per la progettazione formativa*, 2012
- MALIZIA G. - PIERONI V., *L'inserimento dei giovani qualificati nella FPI a.f. 2009-10*, 2012
- CNOS-FAP (a cura di), *Cultura associativa e Federazione CNOS-FAP. Storia e attualità*, 2012
-
- 2013 CUROTTI A.G., *Il ruolo della Formazione Professionale Salesiana da don Bosco alle sfide attuali*, 2013
- PELLERÉY M. - GRZĄDZIEL D. - MARGOTTINI M. - EPIFANI F. - OTTONE E., *Imparare a dirigere se stessi. Progettazione e realizzazione di una guida e di uno strumento informatico per favorire l'autovalutazione e lo sviluppo delle proprie competenze strategiche nello studio e nel lavoro*, 2013
- DONATI C. - BELLESI L., *Osservatorio sugli ITS e sulla costituzione di Poli tecnico-professionali. Alcuni casi di studio delle aree Meccanica, Mobilità e Logistica, Grafica e Multi-medialità*, 2013
- GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1997*, vol. 3, 2013
- TACCONI G. - MEJIA GOMEZ G., *Success Stories. Quando è la Formazione Professionale a fare la differenza*, 2013
- PRELLEZO J.M., *Scuole Professionali Salesiane. Momenti della loro storia (1853-1953)*, 2013
-
- 2014 ORLANDO V., *Per una nuova Formazione Professionale dei Salesiani d'Italia. Indagine tra gli allievi dei Centri di Formazione Professionale*, 2014
- DONATI C. - BELLESI L., *Osservatorio sugli ITS e sulla costituzione di Poli tecnico-professionali. Approfondimento qualitativo sugli esiti occupazionali*, 2014
- DORDIT L., *OCSE PISA 2012. Rapporto sulla Formazione Professionale in Italia*, 2014
- DORDIT L., *La valutazione interna ed esterna dei CFP e il nuovo sistema nazionale di valutazione*, 2014
-
- 2015 PELLERÉY M., *La valorizzazione delle tecnologie mobili nella pratica gestionale e didattica dell'Istruzione e Formazione a livello di secondo ciclo. Indagine teorico-empirica. Rapporto finale*, 2015
- ALLULLI G., *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, 2015
- NICOLI D., *Come i giovani del lavoro apprezzano la cultura. Formare e valutare saperi e competenze degli assi culturali nella Formazione Professionale*, 2015
- CNOS-FAP (a cura di), *Educazione e inclusione sociale: modelli, esperienze e nuove vie per la IeFP*, 2015

- CNOS-FAP (a cura di), *L'impresa didattica/formativa: verso nuove forme di organizzazione dei CFP. Stimoli per la federazione CNOS-FAP*, 2015
- CNOS-FAP (a cura di), *Il ruolo della IeFP nella formazione all'imprenditorialità: approcci, esperienze e indicazioni di policy*, 2015
- CNOS-FAP (a cura di), *Modelli e strumenti per la formazione dei nuovi referenti dell'autovalutazione delle istituzioni formative nella IeFP*, 2015
- CNOS-FAP (a cura di), *Fabbisogni professionali e formativi. Contributo alle linee guida del CNOS-FAP*, 2015
- MALIZIA G. - PICCINI M.P. - CICATELLI S., *La Formazione in servizio dei formatori del CNOS-FAP. Lo stato dell'arte e le prospettive*, 2015
- MALIZIA G. - TONINI M., *Organizzazione della scuola e del CFP. Una introduzione*, 2015

Sezione "Progetti"

-
- 2003 BECCIU M. - COLASANTI A.R., *La promozione delle capacità personali. Teoria e prassi*, 2003
- CNOS-FAP (a cura di), *Centro Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA). Progetto e guida alla compilazione delle unità didattiche*, 2003
- COMOGLIO M. (a cura di), *Prova di valutazione per la qualifica: addetto ai servizi di impresa. Prototipo realizzato dal gruppo di lavoro CIOFS/FP*, 2003
- FONTANA S. - TACCONI G. - VISENTIN M., *Etica e deontologia dell'operatore della FP*, 2003
- GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo*, 2003
- MARSILII E., *Guida per l'accompagnamento al lavoro dipendente*, 2003
- TACCONI G. (a cura di), *Insieme per un nuovo progetto di formazione*, 2003
- VALENTE L. - ANTONIETTI D., *Quale professione? Strumento di lavoro sulle professioni e sui percorsi formativi*, 2003
-
- 2004 CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale alimentazione*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale aziendale e amministrativa*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale commerciale e delle vendite*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale estetica*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale sociale e sanitaria*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale tessile e moda*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale elettrica e elettronica*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale grafica e multimediale*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale meccanica*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale turistica e alberghiera*, 2004
- NICOLI D. (a cura di), *Linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale*, 2004
- NICOLI D. (a cura di), *Sintesi delle linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale*, 2004
-
- 2005 CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale legno e arredamento*, 2005

- CNOS-FAP (a cura di), *Proposta di esame per il conseguimento della qualifica professionale. Percorsi triennali di Istruzione formazione Professionale*, 2005
- NICOLI D. (a cura di), *Il diploma di istruzione e formazione professionale. Una proposta per il percorso quadriennale*, 2005
- POLÁČEK K., *Guida e strumenti di orientamento. Metodi, norme ed applicazioni*, 2005
- VALENTE L. (a cura di), *Sperimentazione di percorsi orientativi personalizzati*, 2005
-
- 2006 BECCIU M. - COLASANTI A.R., *La corresponsabilità CFP-famiglia: i genitori nei CFP. Esperienza triennale nei CFP CNOS-FAP (2004-2006)*, 2006
- CNOS-FAP (a cura di), *Centro Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA). Progetto e guida alla compilazione dei sussidi, II edizione*, 2006
-
- 2007 D'AGOSTINO S., *Apprendistato nei percorsi di diritto-dovere*, 2007
- GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo. Una proposta di percorsi per la creazione di impresa. II edizione*, 2007
- MARSILII E., *Dalla ricerca al rapporto di lavoro. Opportunità, regole e strategie*, 2007
- NICOLI D. - TACCONI G., *Valutazione e certificazione degli apprendimenti. Ricognizione dello stato dell'arte e ricerca nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP. I volume*, 2007
- RUTA G. (a cura di), *Vivere in... 1. L'identità. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2007
- RUTA G. (a cura di), *Vivere... Linee guida per i formatori di cultura etica e religiosa nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale*, 2007
-
- 2008 BALDI C. - LOCAPUTO M., *L'esperienza di formazioni formatori nel progetto integrazione 2003. La riflessività dell'operatore come via per la prevenzione e la cura educativa degli allievi della FPI*, 2008
- MALIZIA G. - PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *Individuazione e raccolta di buone prassi mirate all'accoglienza, formazione e integrazione degli immigrati*, 2008
- NICOLI D., *Linee guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2008
- NICOLI D., *Valutazione e certificazione degli apprendimenti. Ricognizione dello stato dell'arte e ricerca nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP. II volume*, 2008
- RUTA G. (a cura di), *Vivere con... 2. La relazione. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2008
- RUTA G. (a cura di), *Vivere per... 3. Il progetto. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2008
-
- 2009 CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale meccanica*, 2009
- MALIZIA G. - PIERONI V., *Accompagnamento al lavoro degli allievi qualificati nei percorsi triennali del diritto-dovere*, 2009
-
- 2010 BAY M. - GRZĄDZIEL D. - PELLEREY M. (a cura di), *Promuovere la crescita nelle competenze strategiche che hanno le loro radici spirituali nelle dimensioni morali e spirituali della persona. Rapporto di ricerca*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale grafica e multimediale*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale elettrica ed elettronica*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale automotive*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per l'orientamento nella Federazione CNOS-FAP*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale turistico-alberghiera*, 2010
-
- 2011 MALIZIA G. - PIERONI V. - SANTOS FERMINO A. (a cura di), *"Cittadini si diventa". Il contributo dei Salesiani (SDB) e delle Suore Figlie di Maria Ausiliatrice (FMA) nell'educare studenti/allievi delle loro Scuole/CFP in Italia a essere "onesti cittadini"*, 2011

- TACCONI G., *In pratica. 1. La didattica dei docenti di area matematica e scientifico-tecnologica nell'Istruzione e Formazione Professionale*, 2011
- TACCONI G., *In pratica. 2. La didattica dei docenti di area linguistica e storico sociale nell'Istruzione e Formazione Professionale*, 2011
- MANTEGAZZA R., *Educare alla costituzione*, 2011
- NICOLI D., *La valutazione formativa nella prospettiva dell'educazione. Una comparazione tra casi internazionali e nazionali*, 2011
- BECCIU M. COLASANTI A.R., *Il fenomeno del bullismo. Linee guida ispirate al sistema preventivo di Don Bosco per la prevenzione e il trattamento del bullismo*, 2011

- 2012 PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *In cammino per Cosmopolis. Unità di Laboratorio per l'educazione alla cittadinanza*, 2012
- FRISANCO M., *Da qualificati, a diplomati, a specializzati. Il cammino lungo una filiera ricca di opportunità e competenze. Riferimenti, dispositivi e strumenti per conoscere e comprendere i nuovi sistemi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) e di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS)*, 2012

- 2014 CNOS-FAP (a cura di), *Per una pedagogia della meraviglia e della responsabilità. Ambito energia. Linea Guida*, 2014
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea Guida per i servizi al lavoro*, 2014
- OTTOLINI P. - ZANCHIN M.R., *Strumenti e modelli per la valutazione delle competenze nei percorsi di qualifica IeFP del CNOS-FAP*, 2014

Sezione "Esperienze"

- 2003 CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 1. Guida per l'accoglienza*, 2003
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 2. Guida per l'accompagnamento in itinere*, 2003
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 3. Guida per l'accompagnamento finale*, 2003
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 4. Guida per la gestione dello stage*, 2003

- 2005 TONIOLO S., *La cura della personalità dell'allievo. Una proposta di intervento per il coordinatore delle attività educative del CFP*, 2005

- 2006 ALFANO A., *Un progetto alternativo al carcere per i minori a rischio. I sussidi utilizzati nel Centro polifunzionale diurno di Roma*, 2006
- COMOGLIO M. (a cura di), *Il portfolio nella formazione professionale. Una proposta per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2006
- MALIZIA G. - NICOLI D. - PIERONI V., *Una formazione di successo. Esiti del monitoraggio dei percorsi sperimentali triennali di istruzione e formazione professionale in Piemonte 2002-2006. Rapporto finale*, 2006

- 2007 NICOLI D. - COMOGLIO M., *Una formazione efficace. Esiti del monitoraggio dei percorsi sperimentali di Istruzione e Formazione professionale in Piemonte 2002-2006*, 2007

- 2008 CNOS-FAP (a cura di), *Educazione della persona nei CFP. Una bussola per orientarsi tra buone pratiche e modelli di vita*, 2008

- 2010 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2010*, 2010

-
- 2011 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2011*, 2011
-
- 2012 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2012*, 2012
NICOLI D. (a cura di), *Sperimentazione di nuovi modelli nel sistema di Istruzione e Formazione Professionale Diploma professionale di tecnico Principi generali, aspetti metodologici, monitoraggio*, 2012
-
- 2013 SALATINO S. (a cura di), *Borgo Ragazzi don Bosco Area Educativa "Rimettere le ali"*, 2013
CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali. Edizione 2013*, 2013
-
- 2014 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali. Edizione 2014*, 2014
-
- 2015 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali. Edizione 2015*, 2015

