

IMPRESA FORMATIVA

L'esperienza del CIOFS-FP

a cura di CIOFS-FP e Social Seed



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

IMPRESA FORMATIVA

L'esperienza del CIOFS-FP

a cura di CIOFS-FP e Social Seed



FrancoAngeli

Questo volume è stato co-progettato e realizzato da CIOFS-FP e Social Seed.



Autori: Giulia Sateriale, Francesca Battistoni, Michele Asta, Sara Lauro, Angela Elicio

Ha collaborato: Carolina Graffi

Si ringrazia per la prefazione: Paolo Venturi

Si ringrazia per la collaborazione il Gruppo di Lavoro Nazionale CIOFS-FP per l'Impresa formativa:

(CIOFS-FP Nazionale) Manuela Robazza, Tiziana Piacentini, Flavia Spizzichino, Federica Ruggiero

(CIOFS-FP Emilia Romagna) Massimo Peron

(CIOFS-FP Lazio) Paolo Favale

(CIOFS-FP Lombardia) Marco Mascaretti

(CIOFS-FP Piemonte) Luca Piazza

(CIOFS-FP Puglia) Immacolata Milizia, Ivan Iosca

Si ringraziano le Associazioni Regionali, i Centri di Formazione Professionale, gli Operatori e i Partner dei territori che hanno reso possibile le sperimentazioni di Impresa Formativa del CIOFS-FP.

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione	pag. 7
Introduzione	» 13
1. Impresa formativa e nuovi bisogni educativi	» 13
2. Percorso e metodologia di lavoro	» 15
1. Visione dell'Impresa Formativa per CIOFS-FP	» 19
1. Cos'è il CIOFS-FP	» 19
2. Breve ricognizione dei modelli di formazione in assetto lavorativo	» 23
3. Obiettivi, sfide e opportunità dell'impresa for- mativa	» 28
2. Casi territoriali	» 39
1. Narrazione delle esperienze di impresa formativa: modelli di business e rilievi organizzativi	» 40
2. Replicabilità dei casi e fattori ambientali abilitanti	» 48
3. Kit strumenti per l'avvio e l'implementazione delle imprese formative	» 63
Conclusioni e prospettive	» 73
1. Sistema Duale e impresa formativa	» 73
2. Aspetti giuridici e assetto organizzativo	» 77

3. Sviluppo e sperimentazione di competenze	pag. 78
4. Prospettiva di un marchio e franchising sociale	» 81
Bibliografia	» 87
Sitografia	» 89

Appendici

Appendice A.

Questionario inviato alle sedi territoriali	» 93
---	------

Appendice B.

Estratto del Decreto Interministeriale 1 febbraio 2001, n. 44	» 97
--	------

Appendice C.

Interpello n. 3/2011 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali all'Università degli studi di Bergamo	» 105
--	-------

Prefazione

Una quota crescente di attività imprenditoriali globali si configura come volta a generare innovazione sociale per portare beneficio all'intera società, con tassi quasi raddoppiati negli ultimi 10 anni. Al cuore di questa attività vi è il diffondersi di una presa di coscienza, tra gli operatori economici, delle conseguenze sistemiche sociali e ambientali di paradigmi votati alla massimizzazione del profitto, che hanno dominato gli ultimi decenni. Chi si occupa di innovazione sociale aspira invece a perseguire primariamente la creazione di valore aggiunto attraverso modelli di business sostenibili e inclusivi, piuttosto che la sua appropriazione. L'affermarsi dell'innovazione sociale certifica il superamento del concetto di moralità dell'impresa costruita unicamente sulla mera efficienza. Il valore dell'agire economico consiste infatti nel ricomporre la dimensione espressiva con quella strumentale: chiedersi quanto produrre non è mai separato dal "come" farlo e dal "perché". Il valore è quindi un surplus misurabile non solo in termini economici, ma soprattutto in termini di cambiamento sociale, di generatività.

L'eterogeneità dei comportamenti strategici degli operatori, nonché spesso la necessità di dover armonizzare obiettivi sociali e commerciali, hanno portato, nel tempo, alla nascita di un'ampia biodiversità di modelli "ibridi" innovativi, che presentano elementi di *governance* condivisa e decentralizzazione dei processi decisionali più accentuati in confronto a imprese senza vocazione sociale. Tale biodiversità è poi confluita in forme giuridiche va-

riegate – profit, come le società benefit e le Start-up Innovative a Vocazione Sociale (SIAVS), o non profit, come associazioni, fondazioni o cooperative – riconosciute progressivamente dal legislatore, fino alla più recente riforma sull’impresa sociale (d.lgs. 112/2017).

Se il perseguimento egoistico del proprio interesse è stato considerato storicamente, in maniera limitata, come il solo meccanismo che permette alla società di prosperare all’interno del libero mercato (Smith, 1776), l’imprenditorialità sociale si pone invece come “paradigma di produzione del valore” capace di aiutare l’economia a raggiungere “risultati efficienti, basati sul fatto che le persone perseguono il proprio interesse verso gli altri in maniera decentralizzata”. Ed è proprio la decentralizzazione degli interessi che fornisce l’opportunità di riconfigurare il modo in cui i progetti di innovazione sociale vengono sviluppati e successivamente implementati: l’origine del bisogno non proviene dalle organizzazioni o dagli individui, bensì da un interesse collettivo che si sviluppa all’interno di comunità più o meno ampie e che richiede la progettazione di soluzioni *ad hoc*.

Parlare di sociale in ambito imprenditoriale allora non significa solamente far riferimento agli ambiti di attività in cui può operare l’impresa (welfare, solidarietà, ...); il riferimento è connesso piuttosto alla capacità dell’imprenditore di produrre innovazione sociale, ovvero generare soluzioni nuove, più efficaci, efficienti e giuste di quelle esistenti in risposta a problemi di natura sociale. In altri termini, significa infrastrutturare l’impresa e le sue componenti attraverso logiche di condivisione e comunitarie (sempre più frequenti sono, in tal senso, le imprese che si concepiscono come “piattaforma”).

In questo senso sono soprattutto le giovani generazioni, e in particolare i cosiddetti *millennials*, a richiedere che l’imprenditorialità sia un percorso ibrido e plurale, ossia mosso dalla ricerca di una produzione di valore sociale e, al contempo, orientato dalla “socialità” (per es. community hub, Start-up Innovative a Vocazione Sociale, imprese low profit ecc.). Ma perché questa non resti una tendenza occorre che ci sia una reale “educazione”

ovvero un processo attraverso il quale la conoscenza, che già è insita in ogni persona, emerge (“educare”, dal latino “e-ducere”, etimologicamente significa infatti “condurre fuori”, far venire alla luce qualcosa che è nascosto) (Venturi, Rago, 2014). Nell’elaborazione di nuovi percorsi di educazione all’imprenditorialità, risulta pertanto strategico, promuovere e sperimentare esperienze imprenditoriali su base collettiva, collaborativa e cooperativa.

Diventa perciò fondamentale cogliere la differenza tra formazione ed educazione: quando il problema della scelta consiste nel decidere tra mezzi alternativi per raggiungere un determinato fine – quando, cioè, in termini kantiani, la domanda che attende risposta è del tipo “che cosa devo fare per ottenere...” – il ricorso alla ragione tecnica può essere sufficiente (formazione). Ma quando la domanda diviene: “che cosa è bene che io”, vale a dire quando si tratta di scegliere tra fini diversi, la necessità di disporre di un criterio di scelta fondato sulla categoria del *giudizio di valore* diviene irrinunciabile. Nessuna competenza potrà mai fornirmi il criterio di valore sulla cui base scegliere. Comprendiamo ora la portata della dimensione educativa dentro la *dimensione dell’imprenditorialità (sociale)*.

Educare postula il “tempo dell’esperienza” e mette in moto “una scelta”.

Chi si occupa di imprenditorialità sociale, inoltre, si concentra spesso sul risolvere i problemi di gruppi ben definiti di beneficiari, siano essi membri di una particolare comunità locale o soggetti con bisogni chiaramente identificati. Tradizionalmente, la crescita dell’impresa è stata meno enfatizzata rispetto alle imprese profit. Se la sfida della crescita presenta profili abbastanza delineati per le imprese profit quali, per esempio, l’espansione di prodotti e servizi o l’ingresso in nuovi segmenti o aree geografiche, è importante riconoscere come, nell’ambito delle imprese ibride, tale sfida sia primariamente una questione di scalabilità dell’impatto sociale.

In questo senso, la ricerca evidenzia come sempre più imprenditori sociali sentano l’urgenza “morale” di far crescere la propria attività così da “espandere il proprio impatto sulla società (aiutan-

do più persone in luoghi diversi) e renderlo più incisivo (riducendo gli effetti negativi del problema in maniera più sostanziale)”.

La scalabilità dell’impatto sociale, però, è tutt’altro che scontata. Se storie di successo come quelle del Premio Nobel Muhammad Yunus e della Grameen Bank, da lui fondata per diffondere il micro-credito, sono ormai ben conosciute, una parte predominante delle imprese ibride fa estrema fatica a oltrepassare il gruppo di beneficiari o area geografica di primo intervento. Gli ostacoli alla scalabilità dell’impatto si manifestano nei modi più diversi, ma sono particolarmente rilevanti nei tentativi di crescita organica, che prevedono il diretto coinvolgimento nei processi produttivi dei beneficiari dell’impatto sociale quali, per esempio, soggetti da categorie protette. In questi casi, infatti, non solo è spesso necessario introdurre attività ulteriori, e quindi costi, per la realizzazione dell’impatto – per esempio formazione e supporto specializzati – ma possono sorgere complessità legate alla replicabilità di offerte disegnate originariamente con caratteristiche idiosincratice delle comunità locali di partenza. La replicabilità diventa quindi sfida e opportunità al tempo stesso: la necessità di implementare all’interno di una comunità di riferimento soluzioni appropriate richiede innanzitutto il coinvolgimento di stakeholder locali, e tale coinvolgimento può innescare processi di innovazione reale, il cui spettro può variare da una semplice replicabilità di un’iniziativa fino alla necessità di ridisegnare completamente l’impianto e trovare applicazioni e soluzioni diverse. Per esempio, l’imprenditore sociale può seguire strade quali la disseminazione di *best practices* o meccanismi di affiliazione che prevedano la condivisione di risorse quali il brand, il contenuto di programmi di intervento o iniziative come la raccolta fondi e la valutazione di impatto.

Tra le forme di affiliazione con grado di coordinazione più stretto può venire certamente annoverato il franchising sociale, che sta crescendo in popolarità sia nella versione del cosiddetto micro-franchising – spesso usato in combinazione con il micro-credito per sostenere forme di micro-imprenditorialità nei Paesi in via di sviluppo – sia in supporto a reti organizzative a vocazio-

ne sociale come, per esempio, gli incubatori Impact Hub, presenti ormai in oltre 50 Paesi.

Questo volume rappresenta una collezione di esperienze e prassi consolidate nel comparto educativo che ambiscono a ritrovare un riconoscimento legislativo in grado di abilitare e rilanciare delle progettualità sistemiche e innovative con approcci sperimentali.

Introduzione

*Non sempre un giovane ha la possibilità di decidere
a che cosa dedicare i suoi sforzi,
per quali compiti spendere le sue energie
e la sua capacità di innovazione.*

*Perché, al di là dei propri desideri
e molto al di là delle proprie capacità
e del discernimento che una persona può maturare,
ci sono i duri limiti della realtà.*

*È vero che non puoi vivere senza lavorare
e che a volte dovrai accettare quello che trovi,
ma non rinunciare mai ai tuoi sogni,
non seppellire mai definitivamente una vocazione,
non darti mai per vinto.*

*Continua sempre a cercare, come minimo, modalità parziali
o imperfette di vivere ciò che nel tuo discernimento
riconosci come un'autentica vocazione.*

(Esortazione apostolica post-sinodale *Christus vivit*,
del Santo Padre Francesco ai giovani e a tutto il popolo di Dio, 272)

1. Impresa formativa e nuovi bisogni educativi

La crisi economica ha contribuito a evidenziare ulteriormente il gap tra i bisogni del mercato del lavoro e le competenze in possesso dei giovani. Permane il paradosso – sottolineato regolarmente dalle ricerche EUROSTAT – di come, a fronte di 5,6 milioni di giovani europei disoccupati, il 36% delle imprese incontri difficoltà a reclutare personale qualificato. In tale contesto le politiche europee insistono nell'indicare un percorso di rafforzamento delle filiere educative professionalizzanti, nel favorire il coinvolgimento delle imprese al sistema educativo attraverso la promozione dell'apprendimento basato sul lavoro (*Work-Based Learning* – WBL)¹.

¹ *La nostra via duale*, Monitoraggio della Sperimentazione del Sistema Duale degli Enti Forma e CONFAP, anno formativo 2016-2017 (a cura di Noviter Srl), p. 6.

Va rilevato a tal proposito che negli ultimi due decenni, nel campo della politica educativa italiana, si possono rintracciare le linee di sviluppo che hanno posto in risalto l'importanza dei percorsi di transizione tra la formazione e il lavoro. Infatti, anche se la fase più drammatica della crisi economica sembra essere stata superata, la situazione occupazionale italiana sottolinea ancora l'esigenza di attivare tutti gli strumenti possibili per favorire l'incontro tra domanda e offerta e agevolare la transizione dai percorsi formativi al lavoro.

La tendenza rilevabile negli ultimi interventi legislativi – nonostante l'avvicendamento di diversi governi – è riferibile a una progressiva sfumatura dei confini tra percorsi di apprendimento scolastico e percorsi professionalizzanti². Ne sono esempio l'introduzione di dispositivi quali l'alternanza scuola-lavoro, il sistema della IeFP, la sperimentazione duale e la riforma degli Istituti Professionali.

L'architettura formativa che ne risulta appare improntata a una crescente corrispondenza tra percorsi formativi ed esigenze territoriali in termini occupazionali: si determina così una nuova strategia formativa orientata alla flessibilità e più vicina a un approccio duale, atta a coniugare la formazione sulle competenze di base e trasversali, con quella professionalizzante.

È in questo contesto che si posiziona l'impresa formativa, come modello alternativo e innovativo rispetto ai tradizionali percorsi di alternanza scuola-lavoro: consente l'apprendimento di processi lavorativi all'interno di una realtà produttiva e riduce la distanza tra l'esperienza teorica e quella pratica, coniugando l'apprendimento e la gestione di un'organizzazione produttiva. In questo senso il modello di impresa formativa potrebbe essere una naturale evoluzione per i percorsi di formazione professionale, in quanto permette di integrare quanto i ragazzi apprendono durante

² Cfr. il d.lgs. 61/17 recante “Revisione dei percorsi dell'istruzione professionale nel rispetto dell'articolo 117 della Costituzione, nonché raccordo con i percorsi dell'istruzione e formazione professionale, a norma dell'articolo 1, commi 180 e 181, lettera d), della legge 13 luglio 2015, n. 107”) e il successivo decreto n. 92/18.

la loro formazione in un assetto lavorativo ma allo stesso tempo “educativo”.

2. Percorso e metodologia di lavoro

Il presente lavoro è frutto di un percorso di co-progettazione con le sedi territoriali CIOFS-FP, svoltosi nel periodo tra luglio 2017 e luglio 2018, per iniziativa del CIOFS-FP nell’ambito del progetto “Un percorso verso un modello di Impresa formativa” con il supporto di Social Seed³.

Il percorso è nato dall’esigenza di mappare e sistematizzare le esperienze di Impresa Formativa attualmente attive in diverse realtà territoriali della rete del CIOFS-FP. Il processo di mappatura, realizzato in una logica di co-progettazione, a partire dal coinvolgimento degli attori di ciascuna delle realtà analizzate, ha portato alla rilevazione dei fattori chiave caratterizzanti le diverse sperimentazioni di impresa formativa. Ne è emerso un modello poliedrico capace di conformarsi elasticamente alle diverse specificità ambientali pur conservando un nucleo di valori e fattori comuni, costituenti la visione del CIOFS-FP. La sistematizzazione degli apprendimenti, originati dalla sperimentazione, costituisce un passaggio propedeutico alla disseminazione dell’esperienza del CIOFS-FP, nell’ottica di una diffusione di buone pratiche provenienti da progettualità con alto impatto sociale.

Il percorso è stato costruito in modo da coinvolgere in ogni fase le sedi territoriali che hanno dato luogo alle sperimentazioni. La logica sottostante – e la metodologia applicata – infatti, è quella della co-produzione: co-costruire insieme ai referenti territoriali un percorso di sviluppo fondato sulle loro esperienze, in particolare sugli apprendimenti originati dalle sperimentazioni. Le tre macro-fasi del percorso sono state:

1) *identificazione del tipo di impresa formativa*. Questo primo step ha permesso di raccogliere le visioni dei territori rispetto

³ Cfr. il Box 1, p. 18.

al tema dell'impresa formativa, legandoli in particolare a valori e obiettivi del CIOFS-FP. Ne è emersa un'infrastruttura capace di accompagnare i giovani al mondo del lavoro e in grado di rispondere, al contempo, ai meccanismi concorrenziali del mercato⁴;

2) *analisi dei casi territoriali*. Gli incontri laboratoriali svolti nei diversi territori, finalizzati ad approfondire gli aspetti principali delle esperienze già in atto, hanno permesso di focalizzare l'attenzione sui modelli di business, sugli assetti di *governance* e sui diversi driver di sviluppo, anche in funzione di specificità settoriali, ambientali ecc.. La metodologia d'indagine e di rielaborazione dei contenuti oggetto del percorso – frutto di un'ibridazione tra metodi sociologici di tipo qualitativo e l'approccio del *Design Thinking*, a cura di Social Seed – ha permesso di rilevare le peculiarità distintive di ognuno dei casi analizzati e di delineare, al contempo, una visione sistemica sulle prospettive future del comparto formativo italiano;

3) *delineazione di un percorso verso l'impresa formativa*. L'ultimo incontro laboratoriale ha riunito tutti i rappresentanti dei casi territoriali per costruire insieme un ideal-tipico iter di azioni che guidi i CIOFS-FP territoriali ad attivare progetti di impresa formativa seguendo alcuni passaggi che permettano di anticipare potenziali criticità e che possano comunque fungere da linee guida, pur mantenendo un opportuno livello di flessibilità. Le finalità della costruzione di linee guida (*Verso l'impresa formativa. Kit strumenti per l'avvio e l'implementazione delle imprese formative*)⁵, che suggeriscono le indicazioni per poter avviare e sviluppare un'impresa formativa, sono molteplici e scaturiscono dalle esigenze nate a valle delle esperienze dei CIOFS-FP già impegnati in iniziative di tale natura. Prima tra tutte, basandosi su esperienze

⁴ Per approfondimenti si rimanda alla lettura del paragrafo 3 del capitolo 1 "Obiettivi, sfide e opportunità dell'impresa formativa".

⁵ Per approfondimenti si rimanda alla lettura del paragrafo 3 del capitolo 2 "Kit strumenti per l'avvio e l'implementazione delle imprese formative".

concrete, le suddette linee guida risultano utili a prevedere e quindi anticipare tutte quelle criticità e opportunità che sono state già affrontate ed esplorate da altri, in una logica di ottimizzazione delle risorse economiche, nonché di tempo, e di efficacia del risultato, pur tenendo conto delle influenze dei diversi specifici contesti. A tal proposito, ulteriore finalità che le linee guida perseguono è la valorizzazione della condivisione di esperienze e competenze e quindi la promozione del valore della cooperazione, intesa non solo in senso filantropico ma anche in senso pratico di efficientamento delle risorse. Tale tipo di “modello”, co-progettato con i soggetti interessati dalle esperienze di impresa formativa già realizzate, seppur a diversi livelli di sviluppo, si pone altresì come strumento di riflessione e verifica per le iniziative stesse, potendo esse avvantaggiarsi del confronto con le altrui esperienze, in una logica di scambio reciproco.

Seguendo la medesima articolazione del percorso di indagine, in questo elaborato si esporrà *in primis* la visione d’insieme sottostante al modello di impresa formativa – originato dall’individuazione dei bisogni sociali emergenti – il quale si posiziona in un ampio panorama di interventi e politiche di sperimentazione sociale. Chiarito il contesto di riferimento, nonché la *mission* che contraddistingue il disegno di tale paradigma, si passerà poi alla narrazione dei casi studio, i quali rappresentano i protagonisti di una progettualità generativa tesa a innovare il panorama formativo del Paese. Infine, si tratteranno alcune considerazioni sul futuro del modello, anche in funzione di alcuni fattori esogeni come quelli inerenti l’aspetto legislativo.

Box 1 – Social Seed

Social Seed è il laboratorio di innovazione per le organizzazioni del territorio e le imprese sociali che accompagna persone, comunità e organizzazioni per renderle pronte al cambiamento. Social Seed favorisce un approccio che promuove la valorizzazione dei talenti, delle capacità imprenditoriali e delle risorse sotto-utilizzate, sia della singola organizzazione sia del territorio. Il metodo di lavoro utilizzato è un metodo di accompagnamento “artigianale” e viene costruito “facendo” e apprendendo dalle esperienze che si accompagnano.

L’approccio progettuale utilizzato è necessario non solo per trovare soluzioni puntuali (*design come problem solving*), ma anche, e soprattutto, per la produzione di immagini e sistemi di senso (*design come sense-making*) che permettano di assimilare l’innovazione e la resilienza all’interno delle organizzazioni (*design come shaping*). Il contesto mutevole in cui si lavora richiede un adattamento continuo al cambiamento tanto che gli obiettivi e i bisogni definiti nelle fasi iniziali di lavoro evolvono durante lo sviluppo del processo (*reframing*). Si valorizza l’evoluzione continua, l’inaspettato e gli esiti inattesi, creando nuovi scenari di senso dove l’organizzazione agisce e reagisce al cambiamento (*framing*).

1. Visione dell'Impresa Formativa per CIOFS-FP

1. Cos'è il CIOFS-FP

Costituito a livello nazionale nel 1986 dall'Ente giuridico CIOFS (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane) il CIOFS-FP è un'associazione senza scopo di lucro che rende attuale l'attenzione al mondo della Formazione e del Lavoro che, per l'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice – le Salesiane, ha le sue origini nella seconda metà del XIX secolo. Fu allora che Giovanni Bosco stipulò il primo contratto di apprendistato della storia italiana e Maria Mazzarello, raccogliendo l'urgenza di promozione sociale e culturale delle giovani donne, a Mornese (piccolo centro in provincia di Alessandria), confida alla sua amica Petronilla: “Apriamo un laboratorio...” (Madre Mazzarello).

Lei e Petronilla si presentarono, così, al sarto del paese, che confezionava e rivoltava abiti da uomo e si proposero come sue apprendiste. Il sarto si chiamava Valentino Campi, era un brav'uomo, ma oscillava tra la curiosità di quella nuova esperienza – insegnare il mestiere a quelle due infervorate – e la preoccupazione per i pettegolezzi che le comari ci avrebbero ricamato sopra. Ma osò. Le ragazze si trovarono bene con quest'uomo devoto e rispettabilissimo.

Da allora, subito dopo la Pasqua del 1861, Main e la sua amica del cuore Petronilla, si recarono ogni giorno, come due brave lavoratrici, nella bottega del Campi. E presto impararono tutto quello che dal bravo artigiano si poteva imparare. Insomma in breve furono in grado di fare da sole (D'Amico, 2016).