

# Le Imprese Formative:

modelli, competenze e sfide  
per il reality based learning



# Indice

7

## Introduzione

Cosa sono le Imprese Formative

Dalla teoria alla pratica: cosa è cambiato dopo i primi anni

11

## L'impresa formativa nella didattica quotidiana

Integrazione nelle programmazioni dei corsi leFP

Ruolo dei docenti e dei tutor d'impresa come co-gestori dell'impresa

Esperienze di contaminazione tra discipline  
(tecnico-professionali, trasversali, di base)

L'impresa come laboratorio diffuso del centro di formazione

L'integrazione tra competenze tecnico-professionali (hard skills)  
e trasversali (soft skills)

Focus sulla competenza agita

La funzione dei framework europei

L'interazione con le discipline di base

L'impresa formativa come "evento saliente"

Cosa comporta per la progettazione didattica

19

## Modelli organizzativi

Struttura interna ai CFP: come si incastra con orari, classi e moduli formativi

Impatto sull'organizzazione

27

## Sostenibilità economica

Governance dell'impresa formativa: chi decide cosa

Processi decisionali chiave

Figure chiave: dal docente-tutor al "manager formativo"

Diverse tipologie di imprese formative

Condizioni abilitanti: spazi concessi gratuitamente, attrezzature già presenti,  
reti di supporto

Il coinvolgimento di studenti e docenti come leva per ridurre i costi

Gestione dei ricavi: prezzi popolari, impatto sociale più che profitto

Quali attività funzionano meglio (ristorazione, logistica, commercio...)

Fattori di successo

33

## Valutazione e riconoscimento delle competenze

Dalla valutazione informale al sistema delle microcredenziali (MC)

Come attestare competenze tecnico-professionali e trasversali  
acquisite in impresa

Focalizzazione sulle competenze trasversali (soft skills)

Il ruolo dei risultati di apprendimento e della valutazione

L'impatto delle microcredenziali sull'occupabilità degli studenti

Strumenti di valutazione tarati per attività brevi in impresa formativa

Strumento A: la Scheda Ponte focalizzata (micro-progettazione)

Strumento B: Diario di Bordo iper-focalizzato (riflessione quotidiana)

Strumento C: la Scheda di Osservazione rapida (valutazione tutor)

Strumento D: il colloquio finale guidato (validazione e riconoscimento)

## 43 Collaborazioni e aperture al territorio

Partnership con scuole pubbliche (PCTO e alternanza)

Coinvolgimento di associazioni e cooperative sociali per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità

Opportunità di rete: enti locali, fondazioni, imprese del territorio

Modello di collaborazione per la gestione di spazi pubblici

Il Patto Educativo di Comunità: la scuola come centro di rigenerazione

## 47 Le sfide attuali e future

Identità e riconoscimento delle imprese formative: non concorrenti, non "finti esercizi"

Equilibrio tra obiettivi formativi e sostenibilità produttiva

Verso un modello scalabile: quali condizioni replicabili, quali invece dipendenti dal contesto

## 51 Conclusioni

L'impresa formativa come frontiera della formazione

## 53 Appendice

Le imprese formative ENGIM

Riferimenti normativi utili

## Cosa sono le Imprese Formative

# Introduzione

L'impresa formativa (IF) non simulata è una modalità di apprendimento in contesto lavorativo reale che permette agli allievi dei corsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) di partecipare alla produzione di beni o all'erogazione di servizi che vengono direttamente immessi sul mercato.

A differenza dell'impresa formativa simulata, in cui gli studenti riproducono processi aziendali in un ambiente virtuale o protetto, l'IF non simulata opera secondo criteri economici e di mercato, con clienti reali, commesse concrete e vincoli normativi del settore di riferimento.

### DALLA TEORIA ALLA PRATICA: COSA È CAMBIATO DOPO I PRIMI ANNI

Quando nel marzo 2022 è stato pubblicato il primo volume dedicato alle imprese formative di [ENGIM](#), l'ente si trovava all'inizio di un percorso nuovo e in gran parte ancora inesplorato.

Oggi la situazione è diversa. In questi anni le imprese formative di ENGIM sono cresciute sia in numero che in attività in tutte le regioni in cui ENGIM è presente: dal 2022, a livello nazionale sono nate nuove imprese formative che hanno contribuito a trasformare le intuizioni iniziali in pratiche quotidiane radicate nei nostri centri di formazione. Nell'ecosistema ENGIM possiamo affermare che in ogni regione dove è presente la nostra organizzazione è presente almeno un'impresa formativa.

L'impresa formativa non è più soltanto un progetto sperimentale: è entrata stabilmente nell'organizzazione, nei tempi e negli spazi dei nostri allievi e dei nostri docenti.



Questo passaggio ci consente di affrontare tre nodi che si sono rivelati centrali in questa esperienza:

- **l'organizzazione interna:** perché l'impresa formativa funzioni davvero come parte integrante della programmazione didattica;
- **la sostenibilità economica:** l'IF richiede condizioni specifiche e modelli attenti all'equilibrio tra formazione e produzione;
- **la valutazione delle competenze:** facendo riferimento diretto al sistema delle microcredenziali, capace di rendere visibili e spendibili le competenze acquisite in questi contesti.

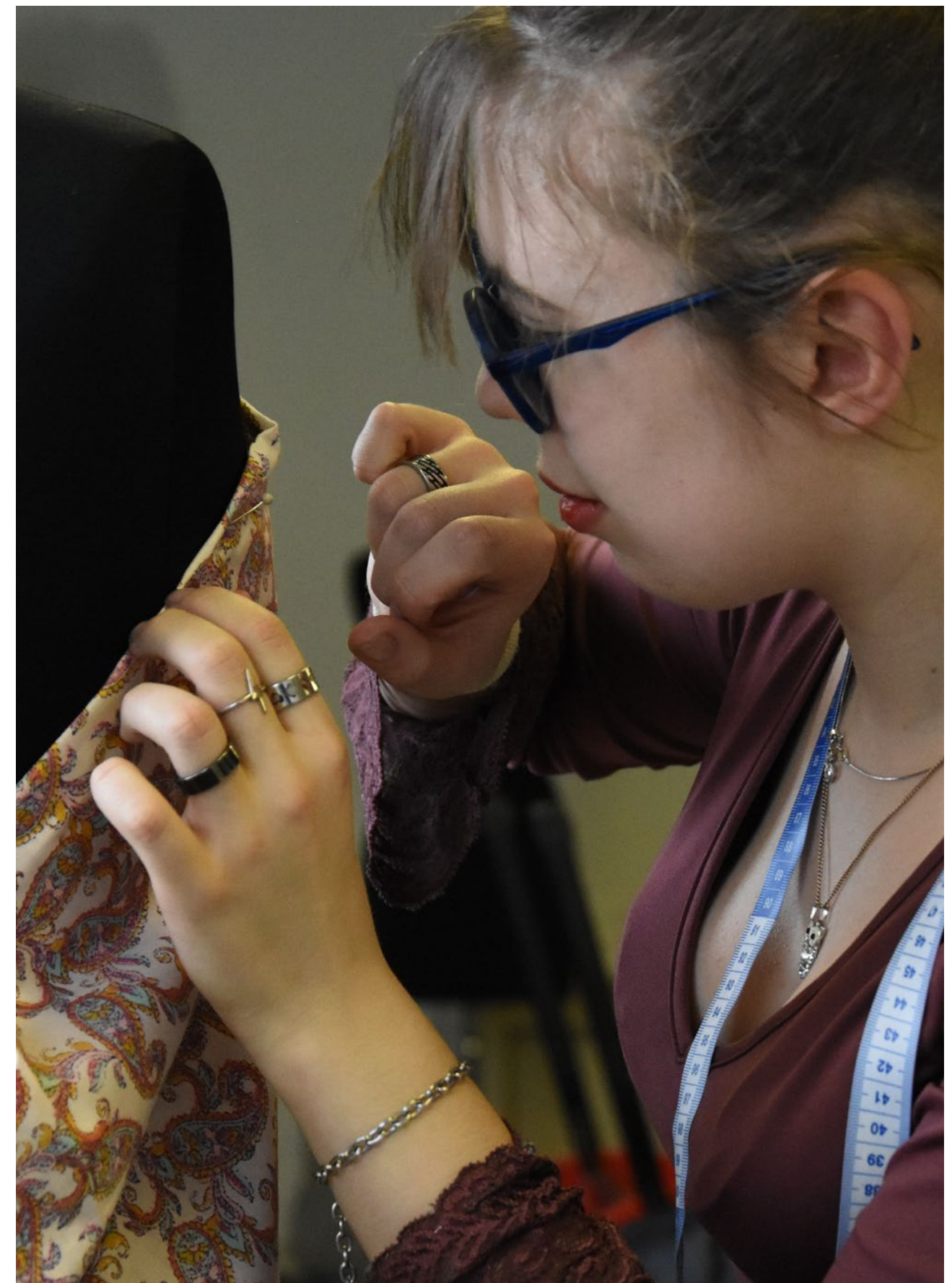
Accanto a questi elementi, la crescita delle imprese formative ha aperto nuove possibilità di collaborazione con altre realtà educative e sociali come scuole pubbliche, associazioni, cooperative ed enti locali.

L'impresa formativa diventa così non solo uno **strumento didattico**, ma anche un ponte tra ENGIM e il territorio, capace di includere, innovare e creare valore sociale oltre che formativo.

Questa pubblicazione raccoglie dunque la continuità e insieme la novità: la continuità di una visione che parte dal carisma educativo di san Leonardo Murialdo e la novità di pratiche che oggi mettono alla prova i nostri studenti in contesti reali, li accompagnano nella crescita personale e professionale e ci interrogano, ogni giorno, su come migliorare.

Non a caso la frase di san Leonardo Murialdo che ispira le nostre imprese è:

**"a tempi nuovi  
occorrono  
opere nuove!"**





## Integrazione nelle programmazioni dei corsi leFP

# L'impresa formativa nella didattica quotidiana

I percorsi di Istruzione e Formazione Professionale si distinguono per il forte legame con il mondo del lavoro, realizzato principalmente attraverso l'alternanza scuola-lavoro e l'apprendistato di primo livello. Poiché i destinatari possono avere meno di 15 anni già dalla prima annualità, gli ordinamenti prevedono anche modalità che simulano il contesto lavorativo in ambienti diversi dal luogo di lavoro.

Le principali tipologie di attività pratiche in uso presso le istituzioni formative sono tre: i **compiti di realtà** (o project work), circoscritti alla produzione di un bene o servizio su commessa; **l'impresa formativa simulata**, in cui gli allievi riproducono i processi aziendali in un ambiente attrezzato ad hoc; e **l'impresa formativa**, in cui la produzione è reale e i beni o servizi sono immessi direttamente sul mercato.

In tutti e tre i casi, l'obiettivo prioritario è lo sviluppo di competenze tecnico-professionali, con attenzione anche alle competenze trasversali e di base. Queste attività sono distribuite lungo l'intero percorso formativo, a conferma del loro ruolo strutturale e non occasionale.

Il rapporto con il tessuto produttivo locale resta centrale:

le imprese contribuiscono sia alla progettazione, proponendo prodotti e servizi da realizzare, sia all'esecuzione, mettendo a disposizione strumenti e attrezzature.

A livello regionale, la regolazione di questi strumenti varia sensibilmente. La Regione Piemonte ([D.G.R. n. 1-360/2024](#)) riconosce espressamente l'impresa formativa e quella simulata come modalità della formazione duale, quest'ultima in particolare per gli studenti quattordicenni. La Regione Lombardia ([DGR XII/4504/2025](#)) integra l'impresa formativa nella programmazione leFP come modalità di apprendimento in contesti reali, con un quadro tecnico consolidato, mentre in Veneto è disciplinata attraverso decreti specifici, tra cui il D.D. 343/2022 e la [DGR 587/2025](#). Il [Lazio](#) non ha adottato una disciplina propria dell'impresa formativa, ma la riconosce attraverso il recepimento delle Linee guida ministeriali sul sistema duale (D.M. 2 agosto 2022, recepito con D.G.R. n. 833/2022), che a loro volta riprendono il Piano Nazionale Nuove Competenze. Infine in Emilia-Romagna l'impresa formativa è inquadrata nel sistema leFP, con riferimento alla [L.R. 5/2011](#).

#### RUOLO DEI DOCENTI E DEI TUTOR D'IMPRESA COME CO-GESTORI DELL'IMPRESA

Nelle imprese formative ENGIM, docenti e tutor d'impresa (d'ora in avanti tutor) assumono un ruolo di co-gestori, superando la tradizionale distinzione tra formatore d'aula e professionista aziendale.

#### Progettazione delle attività

La progettazione delle attività dell'IF è intrinsecamente "multiattore". La responsabilità principale ricade sul tutor e sui docenti. Questo coinvolgimento assicura che il disegno dell'attività contemperi la duplice finalità dell'impresa: la produzione di beni/servizi e la formazione di competenze tecniche e trasversali.

#### Gestione e orientamento formativo

I tutor non sono considerati solo dei lavoratori ma sono anche formatori, e la consapevolezza di questo ruolo è ritenuta fondamentale per il risultato formativo. Sono loro a definire, in accordo, sia gli obiettivi dell'IF che gli obiettivi specifici del progetto formativo.

#### Regia del processo

Il tutor agisce come il **regista educativo del processo**, collegando tutti gli attori, garantendo la coerenza metodologica e supportando l'allievo nella riflessione

e nell'autovalutazione. Parallelamente è la figura chiave "sul campo" che accoglie, affianca e guida l'allievo nel contesto lavorativo, fungendo da referente principale per la valutazione comportamentale in situazioni reali (stage, apprendistato di I livello..).

#### ESPERIENZE DI CONTAMINAZIONE TRA DISCIPLINE (TECNICO-PROFESSIONALI, TRASVERSALI, DI BASE)

L'impresa formativa in ENGIM opera come un laboratorio diffuso e un ambiente ibrido, dove le discipline tradizionalmente separate (tecnico-professionali, trasversali e di base) si fondono in un contesto reale e produttivo.

#### L'IMPRESA COME LABORATORIO DIFFUSO DEL CENTRO DI FORMAZIONE

L'Impresa Formativa rappresenta una vera e propria innovazione metodologica che trasforma la funzione del tradizionale laboratorio didattico in un **laboratorio diffuso**. Quali sono le caratteristiche del laboratorio diffuso?

#### Contesto reale e protetto

L'IF ricrea un contesto produttivo all'interno di un'istituzione formativa, offrendo un ambiente protetto in cui gli allievi possono mettersi alla prova in situazioni reali,



capitalizzando l'esperienza grazie al supporto e alle correzioni continue dei docenti.

#### Affiancamento al laboratorio

Il modello di IF implica che al classico laboratorio si affianchi l'impresa formativa che rimane un ambiente distinto e complementare: non solo un luogo per l'acquisizione delle hard skills (competenze professionali), ma soprattutto un luogo per l'osservazione e lo sviluppo delle competenze trasversali (soft skills), tipiche del contesto di impresa.

#### Orientamento dall'impresa

L'obiettivo dell'IF è "piegare" il percorso di formazione per renderlo sempre più vicino alla realtà produttiva. In questa logica, le attività formative sono orientate dall'impresa stessa e non viceversa.

#### Incubatore sociale

L'IF è definita come un incubatore sociale, che connette il singolo a una rete territoriale di enti, aiutando in particolare i soggetti più fragili a inserirsi gradualmente nel mondo del lavoro in un contesto protetto.

**L'IF è un ambiente ibrido in cui scuola e lavoro si sovrappongono, permettendo ai giovani di migliorare sul campo le proprie conoscenze e competenze.**

#### L'INTEGRAZIONE TRA COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI (HARD SKILLS) E TRASVERSALI (SOFT SKILLS)

Il processo di contaminazione si manifesta primariamente nella sinergia tra l'acquisizione delle hard skills specifiche del mestiere e lo sviluppo delle soft skills.

#### FOCUS SULLA COMPETENZA AGITA

La valutazione nell'IF si concentra sull'acquisizione della competenza agita, richiedendo che l'allievo metta in pratica (sapere in azione) sia la conoscenza tecnica sia le capacità comportamentali.

Le competenze trasversali più osservate sono strettamente legate all'operatività, quali il problem solving operativo (affrontare problemi procedurali, relazionali o organizzativi sul lavoro) e la responsabilità e autonomia (gestione del tempo, affidabilità).

#### LA FUNZIONE DEI FRAMEWORK EUROPEI

Il modello di valutazione ENGIM si basa esplicitamente sull'interconnessione promossa dai principali framework europei, che fungono da ponte concettuale tra le discipline.

### Competenza imprenditoriale (EntreComp)

L'IF è un luogo in cui si sperimenta la propria capacità di trasformare idee in valore. La contaminazione avviene quando le competenze trasversali come la creatività, lo spirito di iniziativa e il problem solving operativo vengono applicate alla produzione di servizi reali.

EntreComp riconosce che l'apprendimento imprenditoriale avviene in qualsiasi sfera della vita e può contribuire al progresso della carriera o al sostegno della comunità.

### Competenze personali e sociali (LifeComp)

Le competenze dell'area **Personal, Social and Learning to Learn** sono intrinsecamente connesse all'esperienza pratica. L'IF promuove lo sviluppo sociale (Area Sociale) attraverso la collaborazione, il lavoro in team e la comunicazione efficace.

### Competenze digitali (DigComp)

L'uso consapevole e responsabile delle tecnologie digitali (pensiero digitale) si contamina con le attività tecnico-professionali, specialmente in contesti che richiedono comunicazione formale (e-mail, report, social) o l'utilizzo di strumenti digitali aziendali.

La risoluzione dei problemi (problem solving) e la sicurezza digitale sono considerate competenze trasversali che si applicano a ogni attività svolta con mezzi digitali.

**L'interconnessione tra DigComp ed EntreComp è fondamentale: l'uso creativo delle tecnologie digitali (DigComp 5.3) può aiutare a trasformare le idee in valore.**

### Competenze di sostenibilità (GreenComp)

GreenComp identifica le competenze utili per agire con responsabilità e cura per il pianeta. Queste competenze si integrano nell'IF attraverso la responsabilità sociale e la cittadinanza attiva. L'educazione alla sostenibilità (Learning for environmental sustainability) è intrecciata con il processo formativo a tutti i livelli, riconoscendo come gli aspetti ambientali, sociali, culturali ed economici siano interconnessi e incorporati nelle discipline e materie trattate.

### L'INTERAZIONE CON LE DISCIPLINE DI BASE

La contaminazione si estende anche alle discipline di base, che trovano applicazione diretta nel contesto pratico.

### Metacognizione e apprendimento

L'IF funge da "acceleratore di crescita personale", sviluppando la consapevolezza di sé, la motivazione e la capacità di pensiero critico e riflessività. Questi elementi di riflessione (area **Learning to learn** di LifeComp) permettono agli studenti di fare una sintesi personale e inedita tra sapere in azione, sapere canonico e novità.

Strumenti come il **Diario di bordo** e il **Colloquio finale**

guidato sono progettati per stimolare questa riflessione, collegando le difficoltà incontrate nell'attività pratica alla crescita personale (cosa ho imparato su di me in una settimana).

Il docente di competenze di base è coinvolto in questo processo, facilitando l'uso dell'autovalutazione e del diario, e favorendo la connessione tra competenze trasversali e discipline di base.

L'Impresa Formativa rompe le barriere tra l'aula, il laboratorio e il mercato del lavoro, chiedendo ai docenti di superare la visione disciplinare e ai ragazzi di mobilitare un set completo e dinamico di conoscenze, abilità e attitudini per raggiungere un obiettivo concreto.

## L'impresa formativa come "evento saliente"

Le neuroscienze cognitive hanno mostrato che gli eventi emotivamente o motivazionalmente rilevanti, quelli che comportano una responsabilità reale, una ricompensa o uno stimolo intenso, aprono una "finestra temporale" che rafforza anche i ricordi più deboli e ordinari codificati poco prima e poco dopo. Un evento saliente, in altre parole, consolida ciò che gli sta intorno.

L'impresa formativa si presta a essere letta come l'equivalente pedagogico di un evento di questo tipo. A differenza del laboratorio, per quanto ben attrezzato, mette alla prova gli allievi con commesse e clienti reali, sconosciuti ed esigenti: la pressione del servizio e la soddisfazione di un risultato

ottenuto sul mercato generano l'impatto emotivo che il laboratorio protetto non può riprodurre. A questo si aggiunge la dimensione del valore: nell'IF gli studenti trasformano idee e lavoro in un valore concreto (economico, sociale e culturale) secondo il principio cardine di EntreComp, e questo rafforza ulteriormente la motivazione e il peso dell'esperienza.

Se l'IF funziona come evento saliente, allora la sua efficacia formativa non si esaurisce nelle ore trascorse in impresa, ma si estende a ciò che gli allievi hanno appreso in aula prima e a ciò che apprenderanno subito dopo. È questa l'ipotesi che orienta le scelte didattiche e organizzative descritte nel capitolo seguente.



## Cosa comporta per la progettazione didattica

Lo studio di riferimento sul potenziamento dei ricordi ordinari da parte delle [esperienze salienti](#) individua tre condizioni che rendono questo meccanismo efficace. Tradotte nel contesto dell'impresa formativa, diventano tre criteri di progettazione.

### Vicinanza tra teoria e pratica

Il rafforzamento retroattivo agisce soprattutto sui contenuti simili, per caratteristiche e contesto, all'esperienza saliente. Perché quanto appreso in aula o in laboratorio venga consolidato dall'esperienza in impresa, deve essere strettamente collegato ai problemi e ai processi di lavoro reali che gli allievi incontreranno. È il senso della progettazione multiattore e della contaminazione tra discipline descritte nelle pagine precedenti: il tutor d'impresa e i docenti, anche di competenze di base, progettano insieme affinché ciò che si insegna sia immediatamente riconoscibile in ciò che si fa.

### Percezione del successo

L'effetto sull'apprendimento successivo è tanto più forte quanto più l'esperienza è percepita come riuscita e di alto impatto. L'IF deve quindi non solo offrire esperienze

reali, ma far sì che l'allievo ne colga il risultato: il buon esito di una commessa, il riscontro positivo di un cliente, il raggiungimento di un obiettivo condiviso funzionano come ricompensa e preparano il terreno per la lezione o il modulo che seguono.

### Riflessione a ridosso dell'esperienza

Il consolidamento avviene in una finestra temporale limitata: gli strumenti di riflessione e autovalutazione (il diario di bordo, il colloquio finale guidato dal tutor d'impresa, descritti più avanti) vanno collocati in prossimità dell'attività, non a distanza di settimane. Le domande che guidano la riflessione ("cosa ho imparato su di me?", "quale difficoltà mi ha fatto crescere?") aiutano l'allievo a collegare consapevolmente ciò che ha appreso all'esperienza vissuta, trasformando l'esperienza grezza in una conoscenza stabile e duratura.

In sintesi: massimizzare la realtà dell'esperienza, allineare strettamente i contenuti teorici ai problemi pratici, riflettere subito dopo aver agito.

Struttura interna ai CFP:  
come si incastra con orari,  
classi e moduli formativi

## Modelli organizzativi

L'impresa formativa incide profondamente sull'organizzazione interna del CFP, richiedendo un alto grado di flessibilità e una rimodulazione dell'offerta didattica.

### IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE

#### Flessibilità e aggregazione/ disaggregazione

L'attività dell'IF aggrega e disagrega la classe definita come unità, implicando che il centro di formazione debba organizzarsi in forme flessibili.

In molte imprese formative gli studenti escono dalla classe per andare in impresa per 1 o 2 settimane l'anno, a rotazione.

#### Orari estesi

L'IF comporta un forte impegno di tempo e una forte responsabilizzazione per gli allievi, i quali, in alcuni casi si trovano a dover prestare servizio in orario pomeridiano, serale o durante il fine settimana.

Spesso vengono organizzati eventi in collaborazione con enti o associazioni al di fuori del normale orario di lezione e gli studenti del corso "Operatore

della ristorazione" organizzano e realizzano gli eventi insieme ai docenti.

#### Durata e integrazione nel curriculum

L'attività pratica nell'IF non è relegata a momenti specifici, ma è distribuita lungo tutto il percorso formativo. In un percorso formativo annuale, la durata dell'attività pratica in IF può arrivare a 30-50 ore per ogni studente. Le IF sono spesso aperte durante tutto l'anno formativo (e in alcuni casi oltre) e vedono costantemente la presenza, in misura maggiore o minore, degli allievi.

#### Gestione della classe

Sia per motivazioni didattiche che per motivazioni legate all'uso degli spazi, si tende a privilegiare i gruppi piccoli di allievi per il servizio presso l'impresa formativa. La stessa infatti ha normalmente le dimensioni di uno spazio lavorativo che tendenzialmente è inferiore alla classica dimensione di un laboratorio attrezzato per ospitare gruppi di oltre 20 persone. Questo impone una rimodulazione dell'offerta formativa e didattica per adattarsi alla composizione mutevole delle classi.

## Governance dell'impresa formativa: chi decide cosa

La governance dell'impresa formativa è definita dalla necessità di mantenere un continuo equilibrio tra due funzioni principali che non devono prevalere l'una sull'altra: l'attività commerciale e l'attività formativa.

### PROCESSI DECISIONALI CHIAVE

#### Obiettivi e progettazione

Come accennato, la progettazione è un processo condiviso. Il tutor e i docenti tecnico-professionali sono i responsabili della progettazione delle attività, garantendo che gli obiettivi dell'IF (produzione) e gli obiettivi del progetto formativo (apprendimento) siano definiti congiuntamente.

#### Valutazione e riconoscimento

La valutazione finale è in linea di massima gestita dal tutor, ma il

processo è dialogico e coinvolge anche i docenti e il coordinatore del corso. Quest'ultimo ha una funzione strategica, convalidando il processo di valutazione e supportando il rilascio di attestati o badge.

#### Mediazione funzionale

La principale criticità riscontrata è proprio la ricerca di un equilibrio tra l'aspetto formativo e quello produttivo. L'obiettivo strategico dell'IF è la produzione di servizi formativi attraverso la produzione di servizi reali, e non viceversa.

## Figure chiave: dal docente-tutor al "manager formativo"

Il sistema delle imprese formative necessita di figure professionali ibride, capaci di sintetizzare le esigenze della formazione con le dinamiche del mercato.

Emerge la necessità di individuare una figura che presidi il processo e che si ponga a metà strada tra un formatore ed un manager di impresa.

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

Nel contesto ENGIM, il coordinatore del corso e il Tutor d'Impresa svolgono ruoli chiave nell'assicurare la coerenza tra le finalità formative e la realtà produttiva.



## DIVERSE TIPOLOGIE DI IMPRESE FORMATIVE

Le imprese di Fondazione ENGIM ETS possono essere organizzate in diverse modalità. Troviamo IF all'interno del centro di formazione (sotto la gestione diretta di ENGIM) oppure al di fuori delle strutture del centro di formazione, in locali che non sono di proprietà di ENGIM e dei quali non si ha la gestione diretta ed esclusiva.

Anche da un punto di vista gestionale/amministrativo possono esserci delle differenze, con tre strutture organizzative possibili: l'impresa sociale S.r.l. non profit, la Società a responsabilità limitata (S.r.l.) profit, o una divisione commerciale interna all'ente accreditato per la formazione regionale.

**L'impresa sociale** è un'organizzazione privata, senza scopo di lucro, che opera nel settore non profit e svolge attività economica di utilità sociale per finalità di interesse generale. Deve operare per almeno il 70% dei ricavi in attività di interesse generale o in alternativa, impiegare almeno il 30% di lavoratori svantaggiati. È vietata la distribuzione di utili e avanzi di gestione (anche in forma indiretta) in favore di amministratori, soci o lavoratori; gli utili devono essere destinati allo svolgimento dell'attività statutaria o



all'incremento del patrimonio. Deve adottare modalità di gestione trasparenti e ha l'obbligo di redigere il bilancio sociale. È previsto il coinvolgimento dei lavoratori, utenti e altri stakeholder nei meccanismi consultivi e/o partecipativi.

**Vantaggi:** gode di agevolazioni fiscali in quanto rientra nel Terzo Settore; non si applica la normativa sulle società di comodo; promuove la reputazione aziendale come "impresa sociale".

**Svantaggi:** vincolo sul limite percentuale delle attività o sull'assunzione di lavoratori svantaggiati; non è permessa la distribuzione degli utili ai soci; obbligo di redazione del bilancio sociale.

La **S.r.l.** è una classica impresa economica il cui obiettivo principale è il profitto. L'oggetto sociale è libero e non ci sono vincoli come quelli imposti all'Impresa Sociale (ad esempio, non c'è il vincolo di assunzione di persone svantaggiate). È possibile la distribuzione degli utili ai soci, previa verifica di determinate condizioni (come l'accantonamento alla riserva legale). L'utile non viene reinvestito nell'attività statutaria. Non c'è l'obbligo di redazione del bilancio sociale.

**Vantaggi:** L'obiettivo è il profitto e c'è la distribuzione degli utili ai

soci; libertà nell'oggetto sociale; non ci sono vincoli/limiti specifici come nell'Impresa Sociale.

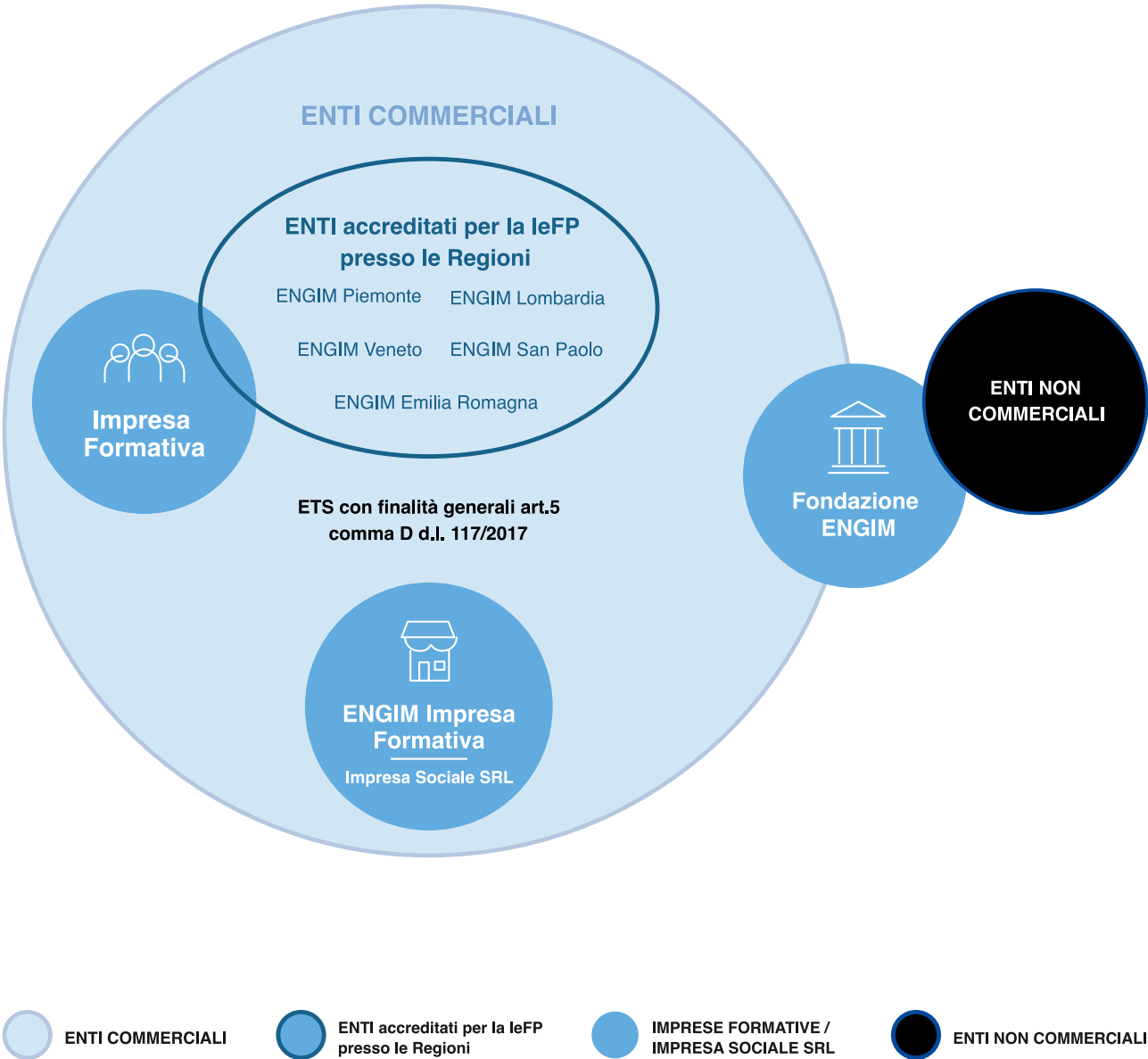
**Svantaggi:** Non ci sono agevolazioni fiscali in quanto non rientra nel Terzo Settore, nel RUNTS o negli ETS; si applica la normativa relativa alle società di comodo e alle società in perdita sistemica, oltre agli ISA (Indicatori Sintetici di Affidabilità).

Nell'ultimo modello, l'**attività** dell'impresa formativa viene mantenuta **all'interno** dell'ente accreditato per la formazione professionale. In questo modo si supera la problematica relativa alla percentuale di ricavi che deve essere di interesse generale, poiché l'attività di formazione è predominante. Non vi è alcun vincolo di assunzione di persone con disabilità. L'impresa formativa in questo contesto funge da incubatore sociale e opportunità formativa efficace per l'inserimento nel mondo del lavoro, specialmente per i giovani in condizioni di fragilità.

**Vantaggi:** Nessun vincolo sulla percentuale di attività svolta; nessun vincolo sull'assunzione di persone con disabilità; autonomia divisionale.

**Svantaggi:** Sorgono problematiche nella rendicontazione regionale dell'ente.

| Impresa Formativa ENGIM  | Modello di impresa                 | Modalità di realizzazione dell'impresa                              | Regione        |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|
| Ristorante Ubuntu        | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Emilia-Romagna |
| Orto Botanico Ubuntu     | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Emilia-Romagna |
| Ubuntino                 | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Emilia-Romagna |
| Ubuntu Forlì             | IF esterna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Emilia-Romagna |
| Ubuntu Cesena            | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Emilia-Romagna |
| Re Bike                  | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Emilia-Romagna |
| Sanga Bar                | IF esterna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è un'impresa sociale                   | Veneto         |
| Villa Fabris Bene Comune | IF esterna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è un'impresa sociale                   | Veneto         |
| Bar Fermi                | IF esterna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è un'impresa sociale                   | Piemonte       |
| Da Leo                   | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Piemonte       |
| Bar Lab                  | IF esterna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è un'impresa sociale                   | Piemonte       |
| Bartigianelli            | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è un'impresa sociale                   | Piemonte       |
| Info & Co                | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Lombardia      |
| Green & Co               | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Lombardia      |
| Nutry & Co               | IF interna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è l'ente accreditato per la formazione | Lombardia      |
| Saperi & Sapori          | IF esterna al centro di formazione | Il riferimento organizzativo è un'impresa sociale                   | Lazio          |





Condizioni abilitanti: spazi concessi gratuitamente, attrezzature già presenti, reti di supporto

## Sostenibilità economica

Le imprese formative di ENGIM sono contesti di apprendimento che ricreano un contesto produttivo all'interno di un'istituzione formativa. La loro sostenibilità e la capacità di bilanciare attività imprenditoriale e formativa dipendono da specifiche condizioni abilitanti che mitigano i costi operativi tipici di un'impresa commerciale.

### Immobili e spazi

Le sedi delle IF sono spesso ospitate all'interno di strutture già esistenti, come collegi, centri di formazione o istituti scolastici.

In molti casi, gli spazi vengono messi a disposizione gratuitamente dagli enti proprietari (comuni, scuole o altre istituzioni), permettendo di avviare le attività senza sostenere oneri di affitto o di gestione immobiliare.

L'eliminazione dei costi di locazione (un elemento chiave nella struttura dei costi del Business Model Canvas) è un fattore fondamentale per la sostenibilità.

### Investimenti e attrezzature

Gli investimenti iniziali sono mantenuti limitati. Viene preferito l'utilizzo di attrezzature già presenti e si ricorre al comodato d'uso offerto dalle aziende del settore.

### Reti di supporto (Partner chiave)

Il successo dell'IF richiede di tessere reti con realtà locali private e/o enti pubblici. Questa rete è utile per potenziare il radicamento e la riconoscibilità dell'ente di formazione sul territorio e per ottenere il supporto necessario per l'avvio e la realizzazione (i partner chiave possono inoltre fornire risorse chiave o svolgere attività chiave).

## Il coinvolgimento di studenti e docenti come leva per ridurre i costi

Il coinvolgimento attivo di studenti e formatori è una leva strategica per la gestione dei costi dell'IF, poiché la loro attività rientra nella finalità formativa dell'ente accreditato. Il tutor d'impresa (il regista educativo del processo) e i docenti coinvolti (co-gestori dell'impresa) sono figure chiave per la progettazione e la gestione. Di norma, gli studenti in stage e i formatori non incidono sui costi dell'impresa, mentre gli apprendisti contribuiscono in misura ridotta. In particolare occorre specificare che il costo del formatore o tutor di impresa formativa viene inserito tra i costi dei percorsi di formazione. Questa struttura riduce drasticamente i costi operativi.

Nel modello Business Model Canva (BMC) rielaborato per l'IF, la sezione risorse umane coinvolte esplicita la tipologia di "studenti" coinvolti, prestando attenzione alle loro competenze e "fragilità".

Nel contesto di un'impresa sociale, la possibilità di assumere giovani lavoratori svantaggiati non è vista come un peso, ma come una concreta opportunità di inserimento lavorativo. In tale quadro, l'impiego di ex studenti (che abbiano conseguito un diploma e/o una qualifica professionale) nel ruolo di formatori junior per la gestione quotidiana delle attività operative, permette all'impresa di estendere la propria operatività e di accogliere un maggior numero di iniziative.

## Gestione dei ricavi: prezzi popolari, impatto sociale più che profitto

La gestione dei ricavi nell'impresa formativa è subordinata alla finalità sociale e formativa, distinguendola da un'impresa orientata al puro profitto.

### Prezzi concorrenziali

La combinazione di costi ridotti (spazi gratuiti, limitato costo del personale) consente alla IF di stabilire prezzi più concorrenziali. L'obiettivo è duplice: andare incontro alle esigenze degli studenti/clienti e offrire un luogo in cui poter spendere poco e consumare bene. I prezzi concorrenziali garantiscono anche la presenza di un maggior numero di clienti il cui flusso diventa elemento fondamentale per garantire attività costanti tipiche di un laboratorio in modo che la "produzione continua" diventi opportunità formativa affinché gli allievi in formazione non vedano "tempi morti" tipici del contesto lavorativo. Per questo motivo l'IF non può essere vista come una concorrente delle imprese classiche: la sua missione

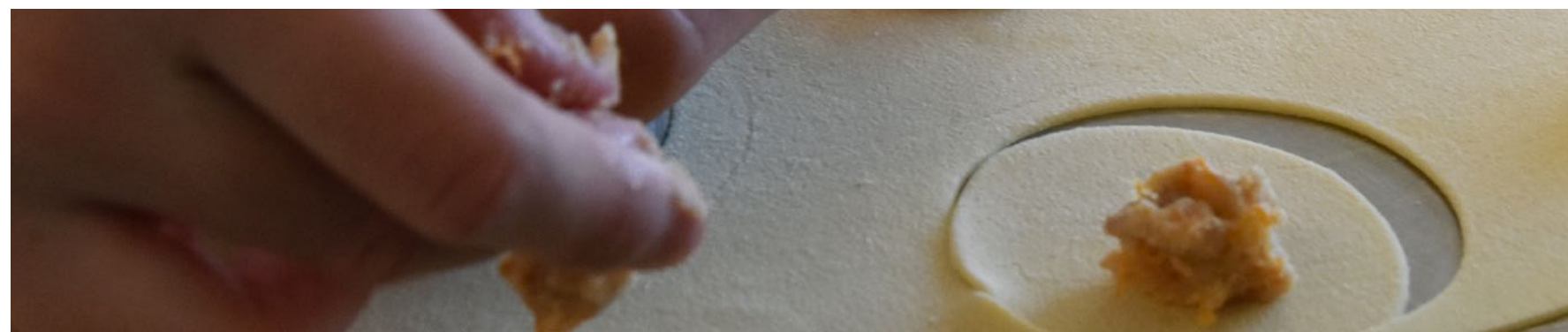
resta educativa anche quando produce servizi reali.

### Impatto sociale come proposta di valore

Il valore che l'impresa formativa genera non si misura solo nei ricavi. Nel Business Model Canvas rielaborato per le IF, la proposta di valore è anzitutto formativa e sociale: ogni servizio venduto è l'occasione in cui un allievo si misura con un cliente reale, un giovane fragile fa un passo verso il lavoro, un luogo del territorio torna a vivere. Il modello economico è il mezzo che rende possibile tutto questo, non il fine.

### Destinazione degli utili

Se l'IF è costituita come impresa sociale, è vietata la distribuzione di utili ai soci. Gli utili e gli avanzi di gestione devono essere destinati allo svolgimento dell'attività statutaria o all'incremento del patrimonio. Nel caso delle IF di ENGIM gli utili vengono investiti in nuove IF, nel miglioramento e consolidamento di quelle già avviate o nell'aumento dei contratti di apprendistato.



| Settore                                                 | Esempi di Imprese Formative e Progetti                                    |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Ristorazione/<br>Alimentare (Bar,<br>Bistrot, Catering) | <b>BARTIGIANELLI</b> (Torino)<br>storico laboratorio-bar                  |
|                                                         | <b>SANGA BAR</b> (Thiene, VI)<br>bistrot dell'inclusione                  |
|                                                         | <b>SAPERI &amp; SAPORI</b> (Roma)<br>bistrot formativo                    |
|                                                         | <b>NUTRY &amp; CO</b> (Bergamo)<br>ristorazione e catering                |
|                                                         | <b>UBUNTU</b> (Ravenna, Cesena, Forlì)<br>ristorante e bottega alimentare |
| Meccanica/<br>Logistica/<br>Commercio                   | <b>Bar lab</b> (Nichelino)                                                |
|                                                         | <b>Bar Fermi</b> Scuola media E. Fermi (Torino)                           |
|                                                         | <b>Re Bike – Ciclofficina</b> (Cesena)                                    |
|                                                         | <b>Bottega Alimentare da Leo</b> – Punto Vendita (Pinerolo)               |

QUALI ATTIVITÀ  
FUNZIONANO MEGLIO  
(RISTORAZIONE, LOGISTICA,  
COMMERCIO...)

Il modello delle imprese formative ENGIM è stato sperimentato in diverse filiere professionali, dimostrando che l'approccio è replicabile in diversi settori purché si mantenga l'equilibrio tra la finalità formativa e quella commerciale.

Settori in cui l'IF ENGIM opera o è in fase di sviluppo:

Fattori di successo



**Coerenza con la formazione**

L'IF viene costruita sulla base di una filiera professionale connessa ai percorsi di formazione. Se non c'è un percorso formativo, non viene creata l'impresa formativa.

**Integrazione ibrida**

Il modello funziona meglio quando c'è una sovrapposizione tra scuola e lavoro, creando un ambiente alternativo e unico.

**Focus sulle soft skills**

L'IF è il luogo per eccellenza per l'osservazione e lo sviluppo delle competenze trasversali (come **collaborazione, problem solving, responsabilità**).

**Adattabilità del soggetto economico**

La scelta di ENGIM di dotarsi di una **impresa sociale SRL** dimostra che il modello è flessibile e può coesistere, sotto lo stesso titolo, con diverse modalità produttive.

La chiave del funzionamento non risiede nel particolare settore merceologico, ma nella capacità di mantenere l'equilibrio nel privilegiare gli aspetti formativi o quelli della produzione del servizio, facendo dell'impresa l'elemento che orienta il percorso di formazione alla realtà produttiva.

# Valutazione e riconoscimento delle competenze

## Dalla valutazione informale al sistema delle microcredenziali (MC)

La valutazione e il riconoscimento delle competenze acquisite in contesti pratici, come l'impresa formativa, si collocano in un panorama europeo in evoluzione, che mira ad aumentare la flessibilità e a consentire ai discenti di trasferire l'apprendimento avvenuto in diversi contesti.

Il sistema delle microcredenziali (MC) emerge come una risposta a questa esigenza, offrendo una soluzione per rendere visibili e documentabili i risultati di apprendimento ottenuti attraverso **piccole esperienze di apprendimento**.

### Definizione e funzione

Le MC sono la registrazione dei risultati di apprendimento (Learning Outcomes, LO) acquisiti a seguito di un breve periodo di formazione, valutati rispetto a criteri trasparenti e ben definiti. Non sostituiscono le qualifiche tradizionali, ma le **integrano**, agendo come "apri-porta" (door openers) nel mercato del lavoro, specialmente per competenze emergenti.

### Contesto VET e Lifelong Learning

Storicamente, attività di apprendimento brevi e certificate esistono da tempo, in particolare

nel settore VET (Istruzione e Formazione Professionale). Le MC ufficiali si concentrano sul miglioramento dell'apprendimento permanente e dell'occupabilità.

### Dalla formazione informale al riconoscimento

Le MC sono uno strumento fondamentale per la **validazione dell'apprendimento non formale e informale**. L'impresa formativa, pur essendo un contesto didattico, ricrea situazioni lavorative reali, rendendo l'apprendimento estremamente **autentico**. Le MC consentono di identificare, documentare e certificare i risultati di apprendimento individuali, anche in un contesto protetto come l'IF.

### Fiducia e trasparenza

Affinché le MC abbiano valore, in particolare per i datori di lavoro, è essenziale che siano supportate da standard di alta qualità, trasparenza e processi di assicurazione della qualità (**quality assurance**). Per questo, le MC dovrebbero includere elementi standard come i risultati di apprendimento, il carico di lavoro nozionale e il tipo di valutazione. Quando le MC sono integrate in sistemi di qualificazione consolidati godono di un livello di fiducia maggiore.

#### COME ATTESTARE COMPETENZE TECNICO- PROFESSIONALI E TRASVERSALI ACQUISITE IN IMPRESA

L'impresa formativa è un ambiente ibrido e protetto, dove formazione e produzione si integrano, permettendo lo sviluppo e l'osservazione di competenze sia tecniche (**hard skills**) che trasversali (**soft skills**).

#### FOCALIZZAZIONE SULLE COMPETENZE TRASVERSALI (SOFT SKILLS)

Il raggiungimento di competenze trasversali è ritenuto fondamentale per l'occupabilità nel lungo periodo. Il modello di valutazione ENGIM si basa sui principali framework europei, essenziali per la progettazione intenzionale degli obiettivi formativi:

1. [LifeComp](#) (competenze personali, sociali e imparare a imparare): stabilisce un quadro concettuale per la **key competence** che include la capacità di autoregolare le emozioni, lavorare in modo costruttivo con gli altri, mantenere la resilienza e gestire il proprio apprendimento. Competenze come adattabilità e gestione dello stress, collaborazione e lavoro in team e consapevolezza di sé e motivazione rientrano in quest'area.

2. [EntreComp](#) (competenza imprenditoriale): identifica le 15 competenze necessarie per trasformare idee in valore, sia esso finanziario, culturale o sociale. Competenze chiave per l'IF come creatività e iniziativa e problem solving operativo (che nell'IF significa gestire problemi concreti e operativi) sono centrali.

3. [DigComp](#) (competenza digitale): riguarda l'uso critico e responsabile delle tecnologie digitali per l'apprendimento, il lavoro e la partecipazione alla società. Questo si riflette in competenze come il pensiero digitale e la comunicazione in contesto professionale (inclusi strumenti digitali come email e piattaforme collaborative).

4. [GreenComp](#) (competenza di sostenibilità): fornisce un quadro per lo sviluppo delle competenze necessarie per agire con responsabilità e cura per il pianeta. Sebbene la sua applicazione possa essere più complessa in attività brevi, si collega alla responsabilità sociale e cittadinanza attiva.



#### IL RUOLO DEI RISULTATI DI APPRENDIMENTO E DELLA VALUTAZIONE

Per attestare le competenze in modo credibile, la valutazione deve essere focalizzata sui risultati di apprendimento (learning outcomes, LO) e sulle evidenze osservabili.

Le qualifiche (o le loro componenti, come le MC) sono descritte in termini di risultati di apprendimento (LO). I LO di una MC devono essere precisi, chiari e facilmente accessibili, e devono rispondere a bisogni specifici del mercato del lavoro.

La valutazione deve essere rigorosa e trasparente, concentrandosi sulle **competenze agite**. Gli strumenti in uso devono permettere di osservare come le competenze vengono messe in atto nel contesto lavorativo reale. Nel contesto ENGIM, il processo coinvolge attivamente l'allievo (autovalutazione, diario di bordo) e i tutor (osservazione sul campo, colloquio finale).

L'impatto delle microcredenziali  
sull'occupabilità degli studenti

Le microcredenziali (MC) sono viste come un catalizzatore per l'occupabilità per diversi motivi.

Segnalazione di competenze specifiche

A differenza dei titoli completi che non sempre specificano le competenze esatte acquisite, le MC, essendo focalizzate su brevi **bursts of learning**, inviano un segnale più chiaro e trasparente al mercato del lavoro sulle capacità del discente.

Risposta alla domanda di skill

Molte MC sono **demand-driven** (guidate dalla domanda) e spesso progettate direttamente dall'industria. Questo assicura che il contenuto sia pertinente alle esigenze immediate del mercato.

Inclusione e percorsi flessibili

Le MC sono cruciali per l'inclusione, specialmente per i gruppi vulnerabili o a rischio, offrendo percorsi di **upskilling** e **reskilling**. L'impresa formativa ENGIM è essa stessa pensata come un incubatore sociale e un contesto protetto per inserire gradualmente i soggetti più fragili nel mondo del lavoro.

Stackability e carriera

Se le MC sono progettate per essere **cumulabili (stackable)**, possono contribuire a una visione più completa del profilo del discente e offrire un percorso

verso qualifiche complete. La loro spendibilità e il valore di scambio dipendono dalla loro visibilità e dal valore percepito da istituzioni e datori di lavoro.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE  
TARATI PER ATTIVITÀ BREVI IN  
IMPRESA FORMATIVA

Poiché ogni singolo turno degli studenti nell'IF dura di norma pochi giorni, gli strumenti di valutazione devono essere condensati, concentrandosi sull'osservazione delle evidenze più impattanti e sulla riflessione immediata. La metodologia ENGIM, che prevede l'uso di **schede ponte, diari di bordo, schede osservative e colloqui finali**, è perfettamente adattabile.

Di seguito gli strumenti essenziali e mirati che integrano i framework europei di riferimento. Le quattro fasi del percorso sono: ingresso, svolgimento, fine esperienza e valorizzazione.

STRUMENTO A: LA SCHEDA  
PONTE FOCALIZZATA  
(MICRO-PROGETTAZIONE)

La **Scheda Ponte** è lo strumento chiave per la progettazione intenzionale. Visto il breve periodo, è fondamentale definire non più di 3-5 obiettivi formativi WBL prioritari.

|                                              | Adattamento per attività brevi<br>(pochi giorni)                                                                                                                             | Riferimento ECF<br>(esempio)                                                                       |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiettivo<br>Formativo WBL                   | Deve essere un compito concreto, legato a un'attività cruciale del servizio/prodotto IF (es. "Gestire la chiusura di cassa e il servizio al cliente negli ultimi 30 minuti") |                                                                                                    |
| Competenza/e<br>Trasversale/i<br>Collegata/e | Scegliere una o due soft skills direttamente osservabili nel compito.<br><b>Evitare di valutarle tutte</b>                                                                   | Responsabilità e autonomia<br>(LifeComp/EntreComp)<br><br>Problem solving operativo<br>(EntreComp) |
| Evidenze<br>Osservabili                      | Descrivere i comportamenti specifici che il tutor cercherà <b>in quei pochi giorni</b>                                                                                       | Organizza il proprio lavoro in autonomia<br><br>Gestisce pressione e imprevisti                    |

Questa scheda, compilata nella fase di ingresso, funge da "contratto formativo breve" per l'allievo e allinea tutor d'impresa e aziendale su cosa osservare.

| Obiettivo formativo WBL<br>(Ristorazione)                       | Competenza/e collegata/e<br>(Rubrica WBL)                                 | EQF di riferimento<br>(Rubrica) | Evidenze osservabili<br>(da Rubrica)                                                    |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicare efficacemente in un contesto professionale           | Comunicazione in contesto professionale                                   | EQF 4-5                         | Utilizza linguaggio tecnico adeguato<br><br>Adatta il registro comunicativo             |
| Collaborare in cucina e in sala                                 | Collaborazione e lavoro in team                                           | EQF 4-5                         | Contribuisce attivamente<br><br>Rispetta i ruoli<br><br>Supporta il gruppo              |
| Lavorare con autonomia crescente su compiti tecnico-pratici     | Responsabilità e autonomia                                                | EQF 4-5                         | Organizza il proprio lavoro in autonomia<br><br>Rispetta le procedure                   |
| Gestire tempi e consegne nel rispetto degli standard di qualità | Adattabilità e gestione dello stress<br><br>Responsabilità e autonomia    | EQF 4-5                         | Gestisce pressione e imprevisti<br><br>Rispetta tempi e qualità                         |
| Riflettere sul proprio ruolo e valorizzare il feedback          | Consapevolezza di sé e motivazione<br><br>Pensiero critico e riflessività | EQF 4-5                         | Accoglie il feedback<br><br>Riflette sul comportamento<br><br>Migliora progressivamente |

STRUMENTO B: DIARIO DI BORDO IPER-FOCALIZZATO  
(RIFLESSIONE QUOTIDIANA)

Il **Diario di Bordo** è cruciale per sviluppare la metacognizione e la consapevolezza di sé (LifeComp). Dovrà essere compilato quotidianamente durante lo svolgimento dell'esperienza, e guidato dal tutor. Di seguito la struttura del diario quotidiano e, a seguire, il formato settimanale standard ENGIM da cui deriva.

| Colonna del Diario Quotidiano              | Funzione / Competenze attivate                                                                                                 |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Attività svolte                            | Breve resoconto delle attività tecniche                                                                                        |
| Difficoltà incontrate / Come le ho gestite | Cattura il Problem Solving Operativo (EntreComp) e l'Adattabilità / Gestione dello Stress (LifeComp)                           |
| Cosa ho imparato su di me oggi             | Favorisce la Consapevolezza di sé (LifeComp). È essenziale per la <b>valutazione formativa</b>                                 |
| Evidenze ECF (facoltativo per il tutor)    | Il tutor può annotare rapidamente esempi legati a GreenComp (es. attenzione allo spreco) o DigComp (uso di strumenti digitali) |

| Settimana | Attività svolte              | Difficoltà incontrate / Come le ho gestite         | Comportamenti o situazioni legate alle competenze soft    | Cosa ho imparato su di me questa settimana |
|-----------|------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1         | [Annotazioni sulle attività] | [Annotazioni sulle difficoltà e azioni intraprese] | [Annotazioni sui comportamenti che dimostrano competenze] | [Riflessione sulla crescita personale]     |
| 2         |                              |                                                    |                                                           |                                            |
| 3         |                              |                                                    |                                                           |                                            |

STRUMENTO C: LA SCHEDA DI OSSERVAZIONE RAPIDA  
(VALUTAZIONE TUTOR)

La **Scheda Osservativa** del tutor deve essere snella e sarà compilata durante lo svolgimento dell'esperienza.

Selezione competenze: utilizzare una scheda contenente solo le 3-5 competenze selezionate nello **Strumento A**.

Valutazione: il tutor assegna un livello (3, 4 o 5), basandosi sulle evidenze definite nella Scheda Ponte. Questo passaggio trasforma l'osservazione informale in una valutazione formalizzata (Microcredenziale).

Osservazioni qualitative: è fondamentale che il tutor aggiunga annotazioni concrete sui comportamenti osservati (es. "Ha proposto una soluzione per il riordino degli strumenti").

| Competenza                              | EQF 3<br>(Base)                                                                                      | EQF 4<br>(Intermedio)                                                                                        | EQF 5<br>(Avanzato)                                                                                                |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsabilità e Autonomia              | Porta a termine i compiti assegnati solo con promemoria e supervisione                               | Organizza le attività in autonomia<br>Pianifica e rispetta le scadenze                                       | Gestisce compiti complessi<br>Si assume la responsabilità di coordinare le attività                                |
| Collaborazione e Lavoro in Team         | Collabora solo se guidato<br>Esegue compiti assegnati con supervisione                               | Contribuisce in autonomia<br>Rispetta i ruoli e gestisce piccoli conflitti                                   | Guida le dinamiche di gruppo<br>Valorizza i contributi altrui e facilita la risoluzione dei conflitti              |
| Adattabilità e Flessibilità             | Dimostra disponibilità a provare nuove esperienze<br>Si adatta se supportato                         | Si adatta a nuove situazioni con una certa autonomia<br>Affronta i cambiamenti con atteggiamento costruttivo | Dimostra resilienza in contesti complessi<br>Guida il gruppo nel cambiamento<br>Elabora strategie di adattamento   |
| Problem Solving Operativo               | Affronta problemi semplici con un approccio sequenziale<br>Segnala un problema ma attende istruzioni | Analizza problemi concreti<br>Propone una soluzione e la attua                                               | Anticipa problemi operativi, sviluppa strategie preventive<br>Coordina le azioni di risposta                       |
| Comunicazione in Contesto Professionale | Fatica ad adottare un registro formale<br>Usa strumenti digitali con supporto (es. email con errori) | Comunica in modo adeguato<br>Scrive email corrette<br>utilizza strumenti professionali appropriati           | Gestisce comunicazioni complesse<br>Adatta linguaggio e canali a interlocutori diversi<br>Redige documenti formali |
| Consapevolezza di Sé e Motivazione      | Riconosce gli errori se guidato, la motivazione è instabile<br>Necessita di incoraggiamento esterno  | Riflette sulle proprie azioni, mantiene l'impegno, definisce obiettivi personali con autonomia               | È auto-motivato e riflessivo<br>Rivede obiettivi in autonomia<br>Dimostra perseveranza e sostiene gli altri        |

STRUMENTO D: IL COLLOQUIO FINALE GUIDATO (VALIDAZIONE E RICONOSCIMENTO)

Il colloquio finale (fase finale dell'esperienza) è il momento di validazione cruciale, condotto dal tutor d'impresa. L'obiettivo è trasformare le riflessioni (Diario) e le osservazioni (Scheda) in un riconoscimento ufficiale della competenza.

È sufficiente utilizzare le domande aperte già previste, che stimolano la riflessione retrospettiva, come:

- Qual è stata l'esperienza più significativa che hai vissuto durante l'esperienza in impresa?
- Quale competenza pensi di aver sviluppato maggiormente e perché?
- C'è stata una difficoltà che ti ha fatto crescere? Come l'hai affrontata? (adattabilità, problem solving)
- Cosa ti porti a casa da questa esperienza per il tuo futuro? (imparare a imparare, consapevolezza)

Il confronto delle risposte dello studente con le osservazioni del tutor è la base per la co-valutazione finale e il rilascio di un [Badge Digitale / Attestato di Competenze Trasversali](#) (fase di valorizzazione), che costituisce la microcredenziale stessa.

Questo badge documenta in modo visibile e spendibile i livelli EQF raggiunti in quelle specifiche soft skills acquisite durante l'esperienza in impresa formativa.

Esempi di **Open Badge** rilasciati:



## Collaborazioni e aperture al territorio

Partnership con scuole pubbliche (PCTO e alternanza)

Guardando al futuro, ENGIM intende consolidare e ampliare le partnership strategiche con le scuole pubbliche per rendere l'impresa formativa un modello diffuso e riconosciuto di apprendimento in contesto lavorativo.

Un esempio concreto è il Bar Fermi di Torino, impresa formativa insediata all'interno di una scuola secondaria di primo grado, che mostra come l'IF possa operare direttamente nei plessi scolastici pubblici.

Parallelamente, ENGIM intende presidiare e orientare le riforme sulla Formazione professionale (FP), partecipando attivamente alle elaborazioni nazionali sulle sue prospettive.

**COINVOLGIMENTO DI ASSOCIAZIONI E COOPERATIVE SOCIALI PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA DI PERSONE CON DISABILITÀ**

Il futuro di ENGIM è fortemente orientato a rafforzare il ruolo dell'impresa formativa come incubatore sociale e modello di inclusione, fedele all'ispirazione

del **Ne Perdantur** di san Leonardo Murialdo.

Una delle sfide per il futuro sarà sviluppare percorsi specifici all'interno delle IF per inserire gradualmente i soggetti più fragili e tra questi anche gli allievi con disabilità in un contesto protetto.

È fondamentale altresì tessere reti con le realtà locali, incluse associazioni e cooperative sociali, per connettere l'individuo a un ecosistema territoriale di supporto. Questo network (famiglia, cultura, imprese, società civile) è cruciale per lo sviluppo integrato della persona e per garantire che l'apprendimento sia sostenibile e risponda alle esigenze del mercato. Attraverso il sistema delle microcredenziali le IF saranno in grado di rendere visibili e spendibili le competenze trasversali (soft skills) acquisite in un contesto reale.

Questo aspetto è fondamentale per l'inclusione, specialmente per i gruppi vulnerabili, offrendo percorsi flessibili di upskilling e reskilling.

L'obiettivo è supportare i giovani nella costruzione di un percorso di vita stabile e consapevole.

## Opportunità di rete: enti locali, fondazioni, imprese del territorio

La collaborazione con gli enti locali e le istituzioni di prossimità è fondamentale per radicare l'operato dell'impresa formativa nel tessuto sociale di riferimento. Attraverso sinergie strutturate, il modello dell'impresa formativa trasforma l'apprendimento in un servizio concreto per la collettività.

### MODELLO DI COLLABORAZIONE PER LA GESTIONE DI SPAZI PUBBLICI

In questo schema di cooperazione, l'ente locale può affidare la gestione di spazi pubblici (come centri aggregativi o locali all'interno di aree verdi) a un'impresa formativa.

- **Finalità:** creare un contesto di lavoro reale collegato ai percorsi di studio (ad esempio, nel settore della ristorazione e dei servizi), dove gli studenti operano in un esercizio aperto al pubblico.
- **Sostegno Istituzionale:** l'amministrazione può sostenere l'avvio del progetto attraverso l'agevolazione nell'uso dei locali e contributi economici mirati a coprire i

costi di servizio. In cambio, l'impresa formativa garantisce presidio, animazione degli spazi e supporto logistico durante gli eventi pubblici organizzati sul territorio.

- **Monitoraggio:** il modello prevede verifiche periodiche delle prestazioni per valutare l'impatto sociale e l'eventuale potenziamento del personale impiegato.

### IL PATTO EDUCATIVO DI COMUNITÀ: LA SCUOLA COME CENTRO DI RIGENERAZIONE

Un altro strumento strategico è l'adesione ai [Patti Educativi di Comunità](#), alleanze che coinvolgono istituzioni scolastiche, amministrazioni locali, fondazioni e realtà del terzo settore.

- **Integrazione nel contesto educativo:** l'impresa formativa può insediarsi direttamente all'interno dei plessi scolastici, trasformando spazi inutilizzati in laboratori viventi. La scuola diventa così un "motore di rigenerazione urbana" e un polo di aggregazione.

- **Apprendimento basato sulla realtà (learning by doing):** grazie a queste intese, gli studenti operano in ambienti lavorativi non simulati. Gestiscono processi produttivi e si confrontano con clienti reali (studenti, docenti e utenti delle attività extrascolastiche), sviluppando competenze tecniche e trasversali fondamentali.

- **Obiettivi sociali condivisi:** L'impresa formativa contribuisce attivamente al contrasto della povertà educativa e della dispersione scolastica. Operando all'interno di una rete istituzionale, assicura che l'offerta formativa sia in linea con le esigenze della comunità, garantendo l'inclusività e la valorizzazione della scuola come centro nevralgico del territorio.

La collaborazione con gli attori locali permette all'Impresa Formativa di non essere solo un luogo di esercitazione pratica ma un servizio funzionale e concreto che consolida il legame inscindibile tra apprendimento, lavoro e cittadinanza attiva.

## Le sfide attuali e future

Identità e riconoscimento delle  
imprese formative: non concorrenti,  
non “finti esercizi”

Uno dei problemi fondamentali per gli enti che attivano un IF è definirne l'identità nel contesto territoriale. L'IF deve trovare una propria definizione che superi due visioni opposte e limitanti:

- **Non essere un concorrente:** l'IF non può essere vista come un concorrente delle imprese classiche.
- **Non essere un finto esercizio (o di scarsa qualità):** non deve essere considerato "il soggetto che fa le cose male e senza qualità". L'obiettivo è definire un nuovo soggetto che sia un luogo dove è possibile fallire (tipico della formazione), ma che sia anche in grado di fornire servizi di qualità.

La maggiore criticità risiede nel comprendere che la finalità di un'impresa formativa è la produzione di servizi formativi attraverso la produzione di servizi reali, e non viceversa.

L'IF è definita come un luogo di transizione; i giovani infatti non devono vedere in essa il punto d'approdo finale della loro formazione.

Questa finalità non concorrenziale e l'obiettivo di interesse generale (soprattutto se costituita in forma di impresa sociale) sollevano la questione se sia possibile ottenere condizioni facilitate per l'avvio delle IF.

## Equilibrio tra obiettivi formativi e sostenibilità produttiva

La maggiore criticità e sfida per i centri di formazione che gestiscono un IF è la ricerca del continuo equilibrio nel privilegiare gli aspetti formativi o quelli della produzione del servizio.

I rischi dello squilibrio sono legati a una possibile prevalenza dell'aspetto imprenditoriale su quello formativo, ma anche, viceversa, a una prevalenza dell'aspetto formativo su quello imprenditoriale. Se l'aspetto imprenditoriale prevale sui temi della formazione, l'IF rischia di doversi misurare con le leggi di mercato che non consentono un'approfondita attenzione alla cura della persona e alla sua formazione. Se prevale esclusivamente l'aspetto formativo, i tempi e le modalità dell'attività rischiano di non essere in linea con quelli previsti per la produzione dei servizi reali.

Per garantire questo equilibrio, è necessario curare diversi aspetti dell'impresa.

### Organizzazione e progettazione

L'attività richiede un notevole impegno di tempo, risorse e motivazione da parte di tutti gli attori. La progettazione resta

"multiattore", come descritto nel capitolo sui modelli organizzativi, per contemplare la duplice finalità di produzione e formazione.

### Figura di regia

È fondamentale l'individuazione di una figura (il tutor d'impresa) che presieda il processo, ponendosi a metà strada tra un formatore e un manager di impresa (si veda "Figure chiave").

### Sostenibilità economica

Nonostante l'attività produttiva non sia il core business del centro di formazione, il problema della sostenibilità economica dell'attività dell'IF è fondamentale. L'analisi di fattibilità/sostenibilità è un obiettivo primario del business plan applicato all'IF.

## Verso un modello scalabile: quali condizioni replicabili, quali invece dipendenti dal contesto

L'esperienza di ENGIM mira a fornire gli elementi necessari affinché altri possano replicare e sviluppare esperienze analoghe. Tuttavia, l'attuazione si scontra con la diversità dei contesti.

Le condizioni più replicabili riguardano l'approccio metodologico e gli strumenti di progettazione e valutazione.

### Framework di competenze (soft skills)

Il modello di valutazione ENGIM si basa sui quattro framework europei (EntreComp, LifeComp, DigComp, GreenComp) descritti nel capitolo sulla valutazione: un riferimento comune, indipendente dal contesto, che rende confrontabili le competenze trasversali osservate nelle diverse IF.

### Strumenti di progettazione

Viene proposto e rielaborato il Business Model Canvas (BMC), ritenuto il miglior modello di partenza, che sintetizza in un unico schema le attività e i valori fondamentali. La versione adattata del BMC per l'IF include sezioni specifiche come le risorse umane coinvolte e le competenze professionali/trasversali da formare.

### Strumenti di Valutazione Formativa

ENGIM ha sviluppato strumenti standardizzati per la valutazione delle soft skills nel

Work-Based Learning (WBL):

- la scheda ponte che allinea obiettivi formativi, competenze trasversali collegate ed evidenze osservabili, facilitando il rilascio di microcredenziali;
- il diario di bordo settimanale e l'autovalutazione;
- il colloquio finale guidato;
- l'uso di rubriche valutative che definiscono i livelli di padronanza in base a comportamenti osservabili e la guida all'avvio.

Di fatto, un prontuario con fasi e azioni specifiche per avviare una nuova IF, nella logica della replicabilità.

Le condizioni che dipendono dal contesto sono legate alla regolamentazione e al radicamento territoriale. La realizzazione di modelli differenti dipende dai contesti locali e dal quadro normativo regionale di riferimento. Ad esempio, solo alcune Regioni prevedono l'IF (simulata o non simulata) come modalità attuativa della formazione duale.

Anche le diverse forme giuridiche che l'IF può assumere (impresa sociale, S.r.l., o divisione interna all'ente accreditato) hanno vantaggi e svantaggi che dipendono dal contesto normativo e fiscale e dalle finalità.

# Conclusioni

## L'impresa formativa come frontiera della formazione



L'impresa formativa (IF) si è consolidata come un asse strategico imprescindibile nell'ecosistema di ENGIM, rappresentando la naturale evoluzione dell'apprendimento in contesto lavorativo (**Work Based Learning**).

Questa metodologia non costituisce solo il miglior strumento didattico per l'acquisizione di competenze tecnico-professionali (**hard skills**), ma si rivela un ambiente unico per lo sviluppo delle competenze emotive e trasversali (**soft skills**), fondamentali per l'occupabilità e la crescita personale degli studenti.

Il percorso fin qui tracciato evidenzia come non esista un unico modello gestionale o un operatore economico predefinito. La forza dell'IF risiede nella capacità di muoversi con flessibilità tra il settore della formazione e quello commerciale. In base alle specificità del contesto territoriale e normativo, è necessario scegliere la forma giuridica più idonea, sia essa un'impresa sociale, una S.r.l. o una divisione interna, e il posizionamento logistico più funzionale, interno o esterno

al centro di formazione, per massimizzare le opportunità educative offerte agli allievi.

In questa visione, l'impresa formativa diventa uno degli elementi cardine dei moderni **Learning Hub**: veri e propri centri di innovazione dove convivono luoghi di apprendimento differenziati e dove l'impresa reale funge da laboratorio diffuso.

L'esplorazione di contesti d'eccellenza europei ed internazionali (come il [Niagara College](#) in Canada, [De Rooi Pannen](#) a Tilburg, [Um Café](#) a Brno e il [Koning Willem I College](#) a Den Bosch) conferma che la frontiera della formazione del futuro risiede in luoghi capaci di trovare un equilibrio dinamico tra istanze formative e sostenibilità commerciale.

La sfida futura per ENGIM sarà quella di capitalizzare il successo ottenuto nei settori della ristorazione e della caffetteria per estendere con coraggio il modello dell'Impresa Formativa anche al comparto manifatturiero e ai servizi avanzati, garantendo a ogni giovane strumenti reali per costruire il proprio domani.

# Appendice

## LE IMPRESE FORMATIVE ENGIM

Le caratteristiche di tutte le imprese formative ENGIM sul territorio nazionale sono raccolte nelle seguenti schede. Di seguito la descrizione della scheda e i collegamenti a quelle delle singole imprese formative.



Voce

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nome dell'impresa                       | Nome commerciale o identificativo dell'IF (es. Ubuntu, Bar Lab, Bartigianelli, La Bottega di Leo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Regione                                 | Regione in cui opera l'Impresa Formativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Città                                   | Città in cui si trova la sede operativa dell'Impresa Formativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Sede di riferimento (CFP/Ente gestore)  | Centro di Formazione Professionale (CFP) di riferimento per la formazione degli allievi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Settore/Filiera professionale           | Settore di attività (es. Ristorazione/Alimentare, Meccanica/Logistica, Servizi alla Persona)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Modello organizzativo di gestione       | Descrizione del modello in base all'ubicazione e al riferimento organizzativo<br><br>Ubicazione: IF Interna (al centro di formazione) o IF Esterna (al centro di formazione)<br><br>Riferimento organizzativo: Ente accreditato per la formazione (es. ENGIM ETS) / Impresa Sociale / Partnership con ente esterno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Breve descrizione e finalità            | Sintesi dell'attività produttiva e della Value Proposition (valore sociale e formativo). La finalità primaria è la produzione di servizi formativi attraverso la produzione di servizi reali, e non viceversa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Coinvolgimento Studenti                 | Dati relativi alla partecipazione degli allievi:<br><br>stima annuale studenti coinvolti (numero approssimativo di studenti che passano dall'IF ogni anno) e modalità di coinvolgimento, ad es. turni mensili, rotazione annuale di 1 o 2 settimane, coinvolgimento dell'intera classe/piccoli gruppi)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Formazione in contesto lavorativo (WBL) | Presenza e tipologia di strumenti di WBL (Work-Based Learning)<br><br>Apprendisti Attivi: Sì/No. Se sì, specificare se Apprendistato di Primo Livello, che incide in misura ridotta sui costi dell'impresa<br><br>Stage/Tirocini/Alternanza Attivi: Sì/No. L'attività pratica in IF può essere utilizzata come modalità di formazione alternativa all'alternanza scuola-lavoro e all'apprendistato, in particolare per gli studenti quattordicenni in Piemonte<br><br>Altro Personale Formativo (es. Formatori Junior): indicare se l'IF impiega ex studenti o altre figure professionali ibride come leva per estendere l'operatività |

Schede delle Imprese Formative ENGIM

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Ubuntu               | Green & Co               |
| Ubuntu Orto botanico | Info & Co                |
| Ubuntino             | Sanga Bar                |
| Ubuntu Forlì         | Villa Fabris Bene Comune |
| Ubuntu Cesena        | Bar Fermi                |
| Re Bike              | Bartigianelli            |
| Saperi & Saporì      | Da Leo                   |
| Nutri & Co           | Bar Lab                  |

- ▶ Immagini delle Imprese Formative di ENGIM ETS in Italia
- ▶ Strumento ENGIM per il riconoscimento delle microcredenziali in WBL (IF ristorative)

RIFERIMENTI NORMATIVI UTILI

**Normativa sull'Alternanza Scuola-Lavoro e Formazione Professionale (IeFP)**

Legge 13 luglio 2015, n. 107 (La Buona Scuola), in particolare i commi 33 a 43.  
Decreto legislativo 15 aprile 2005, n. 77 (Definizione delle norme generali relative all'alternanza scuola-lavoro).  
LEGGE 28 marzo 2003, n. 53 (Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni).  
Decreto-legge 12 settembre 2013, n. 104 (Misure urgenti in materia di istruzione, università e ricerca).  
Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 (Tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro).  
Decreto Ministeriale n. 774 del 4 settembre 2019 (Adozione delle nuove linee guida per l'Alternanza scuola-lavoro).  
Decreto-legge 24 gennaio 2015, n. 3, commi 3, 4, 5, 6 e 7 dell'articolo 4.  
Guida Operativa 5 ottobre 2015 (Guida operativa per la scuola sull'alternanza scuola lavoro).  
Circolare Inail, n. 44, 21 novembre 2016 (Criteri per la trattazione dei casi di infortunio per studenti in alternanza scuola lavoro).  
Nota prot. 7194/AOODGOSV del 24/04/2018 (Risposte a quesiti in materia di attività di alternanza scuola lavoro).  
Nota prot. 3355/AOODGOSV del 28.03.2017 (Chiarimenti interpretativi relativi all'Alternanza scuola lavoro).  
Decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 87 (Regolamento riordino istituti professionali).  
Direttiva n. 5 del 16 GENNAIO 2012 (Linee guida per il secondo biennio e quinto anno per i percorsi degli istituti professionali).

**Normativa Lavoro, Tirocini e Occupazione**

Legge 24 giugno 1997, n. 196 (Norme in materia di promozione dell'occupazione).  
Decreto Ministeriale 25 marzo 1998 n. 142 (Regolamento recante norme di attuazione dei principi e dei criteri di cui all'articolo 18 della L. 196/1997, sui tirocini formativi e di orientamento).  
Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 (Disciplina organica dei contratti di lavoro).  
Legge 10 dicembre 2014, n. 183, Articolo 1, comma 7.  
Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 (Disposizioni per il riordino

della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive).  
Legge 276/2003 e s.m.i. (riferimento all'Albo informatico di intermediazione).  
Piano Nazionale Nuove Competenze pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 28/12/21 (riferimento alla formazione nell'ambito del sistema duale).  
Legge 1° ottobre 2024, n. 150 (Sperimentazione dello sviluppo delle competenze non cognitive nei percorsi scolastici e formativi; già proposta di legge C. 2372-A).

**Normativa del Terzo Settore (ETS) e contabilità**

Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo settore).  
Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112 (Revisione della disciplina in materia di impresa sociale).  
Art. 5, comma 1, lett. d), l), p), n), w), o), r), u), g), i), v), z) (Attività di interesse generale).  
Articoli 5, 6, 7 e 8 (Monitoraggio dell'osservanza delle finalità).  
Articolo 8, co. 3, lett. da a) a e) (Indici del divieto di distribuzione anche indiretta di utili).  
Articolo 13 (Bilancio d'esercizio).  
Articolo 14 (Bilancio sociale).  
Articolo 16 (Differenza retributiva tra dipendenti, non superiore a 1 a 8).  
Articolo 30, co. 7 (Attività di monitoraggio dell'Organo di Controllo).  
Art. 7 (Disciplina delle attività di raccolta fondi).  
Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 106/2022, Articoli 34 e 35 (Iscrizione presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore - RUNTS).  
Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019 (Linee guida per la redazione del Bilancio sociale degli enti del Terzo settore).  
Decreto Ministeriale 19.5.2021, n. 107 (Criteri di secondarietà e strumentalità per le attività diverse).  
Decreto Ministeriale n. 39 del 5 marzo 2020 (Modulistica del Bilancio di esercizio).  
Decreto Ministeriale 9.6.2022 (Linee guida per la raccolta fondi).

**Normativa Cooperazione Internazionale e ONG**

Legge 845/1978, Articolo 18 (Legge-quadro formazione professionale).

**Normativa regionale (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Lazio)**

Legge regionale 63/1995 (Regione Piemonte).

Deliberazione della Giunta Regionale 7 novembre 2016, n. 16-4166 (Regione Piemonte - Indirizzi per la programmazione triennale leFP 2017/2020).

Deliberazione di Giunta regionale 30 marzo 2020, n. 2997, Allegato A (Regione Lombardia - Prevede l'utilizzo dell'impresa formativa simulata per PPD e l'alternanza scuola-lavoro protetta).

D.G.R. n. 1-360 del 18/11/2024 (Regione Piemonte - Approvazione degli indirizzi per la programmazione triennale leFP 2025/2028).

D.G.R. n. 34-670 del 27 settembre 2010 (Regione Piemonte - Integrazione in materia di procedimenti amministrativi).

D.D. n. 343/2022 e D.G.R. n. 587/2025 (Regione Veneto - Disciplina dell'impresa formativa nei percorsi leFP).

Legge regionale 30 giugno 2011, n. 5 (Regione Emilia-Romagna - Disciplina del sistema regionale leFP).

Legge regionale 20 aprile 2015, n. 5 (Regione Lazio, Disposizioni sul sistema educativo regionale di istruzione e formazione professionale).

D.G.R. n. 833 del 6 ottobre 2022 (Regione Lazio, Recepimento delle Linee guida per i percorsi leFP e IFTS in modalità duale).

#### **Altri riferimenti normativi e quadro comunitario**

Articolo 2188 del codice civile (Riferimento al registro delle imprese).

Raccomandazione del 22 maggio 2018 del Consiglio Europeo (Inerente le "competenze chiave per l'apprendimento permanente").

D.lgs 112/2017, Articolo 2 (Riferimento alle attività di interesse generale per l'Impresa Sociale).

Codice civile, Articolo 2433, commi 2, 3, 4 (Riferimento alla distribuzione degli utili nelle Srl).

Codice civile, Articolo 2430 (Riferimento alla riserva legale nelle Srl).

Standard GRI (GRI Sustainability Reporting Standard), versione aggiornata entrata in vigore il 1° gennaio 2023 (Riferimento per la redazione del Bilancio Sociale).



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