

## COMMISSIONE EUROPEA

### REPORT TECNICI del JOINT RESEARCH CENTRE

#### Competenza imprenditoriale: una panoramica su politiche, iniziative e idee attuali

#### Analisi approfondita condotta su alcune esperienze

*Ivana Komarkova, Johannes Conrads, Antonio Collado 2015*

*Report EUR 27423 EN*

#### Abstract

L'Unione Europea riconosce l'imprenditorialità come una delle otto competenze fondamentali dell'apprendimento permanente; perciò ritiene necessario che tutti i membri di una società basata sulla conoscenza ne siano in possesso. L'imprenditorialità è inoltre vista come volano per la ripresa e la crescita economiche, la creazione di posti di lavoro, l'occupazione, la riduzione della povertà, come pure per l'innovazione e la produttività. In tale prospettiva, è diventata una priorità politica e sono state adottate misure per integrare l'imprenditorialità in diversi settori, ivi compresa l'istruzione. In tutta Europa l'imprenditorialità sta acquisendo sempre maggiore importanza all'interno dei sistemi di istruzione e formazione.

Questo report presenta 10 esempi di come l'imprenditorialità, considerata competenza chiave, venga insegnata e appresa in contesti reali in tutti i livelli di istruzione (cioè secondaria, universitaria e adulta) e in tutti i contesti di apprendimento (cioè formale, non-formale e informale). L'esame approfondito dei 10 casi è stata effettuato attraverso diverse fasi: analisi di documenti, ricerche dirette, interviste dirette o telefoniche e consultazione di esperti.

La presente analisi comparativa evidenzia somiglianze e differenze nello sviluppo delle competenze imprenditoriali per quanto riguarda gli approcci pedagogici, le procedure di valutazione, le strategie di valutazione, l'impatto e i fattori di trasferibilità e sostenibilità. Questa relazione è un prodotto intermedio della ricerca "Competenza imprenditoriale: una panoramica su politiche, iniziative e idee attuali (OvEnt)" condotta da CARSA e finanziata da Joint Research Centre - Institute for Prospective Technological Studies. La ricerca OvEnt è parte di un programma di ricerche più ampio condotto da JRC-IPTS su "L'informatica per l'apprendimento e lo sviluppo delle abilità" il cui obiettivo è fornire testimonianze sul modo in cui vengono acquisite, certificate e riconosciute le abilità e le competenze chiave indispensabili per la nostra società.

## Riassunto

L'imprenditorialità è fondamentale per la ripresa economica, la crescita, la creazione di posti di lavoro, l'inclusione, la riduzione delle sacche di povertà, l'innovazione e la produttività. Essa è diventata una priorità politica in Europa e l'Unione Europea e gli stati membri stanno prendendo dei provvedimenti per integrare l'imprenditorialità in diversi campi di intervento. L'imprenditorialità, definita come "senso di iniziativa e spirito imprenditoriale", è riconosciuta come una delle otto competenze fondamentali dell'apprendimento permanente e, in quanto tale, indispensabile per tutti i membri di una società basata sulla conoscenza.

L'imprenditorialità come competenza viene progressivamente integrata nei curricula scolastici e di corsi di formazione professionale; ci si impegna per creare strutture e strumenti per rendere l'imprenditorialità operativa tra le altre abilità trasversali nei campi dell'istruzione, della formazione e delle attività giovanili.

Il presente report è parte dello studio "Competenza imprenditoriale: una panoramica su politiche, iniziative e idee attuali (OvEnt)" che si propone di stabilire lo stato dell'arte sulla competenza imprenditoriale identificando e paragonando le differenze di approcci teoretici e pratici tra mondo accademico e mondo non-accademico.

In particolare il report presenta 10 esempi di come viene sviluppata la competenza imprenditoriale in livelli di istruzione diversi e in contesti geografici diversi. Gli esempi in esame vengono scelti da curricula scolastici, attività progettuali, programmi di mini-aziende, sistemi di certificazione, strumenti di valutazione, programmi di incubazione ed esecutivi, strutture di competenza imprenditoriale comprensiva. Inoltre, essi rappresentano diversi livelli di esperienza – alcune iniziative sono recenti e hanno appena completato il primo anno di attività dopo la fase preparatoria, mentre altre sono attive da tempo e hanno decenni di tradizione.

I beneficiari finali sono giovanissimi, giovani e adulti; molte iniziative operano a livello più sistemico e coinvolgono insegnanti e scuole e le rispettive autorità (regioni, istituzioni di formazione dei docenti...). Tutte le iniziative prevedono la presenza di rappresentanti del mondo imprenditoriale e degli affari e altri rappresentanti della comunità locale.

Oltre a presentare una analisi approfondita di casi, è stata condotta una analisi trasversale avente per oggetto questi punti:

- Competenze imprenditoriali
- Fase di avvio
- Approccio pedagogico, formazione e supporto degli insegnanti formatori
- Strategie di valutazione delle competenze imprenditoriali
- Valutazione ed effetti
- Trasferibilità e sostenibilità.

La maggioranza dei casi studiati prevede lo sviluppo di tutte le componenti della competenza imprenditoriali in termini di **conoscenze, abilità e comportamenti**; da sottolineare il fatto che l'importanza data alle componenti in esame varia. Alcuni modelli dipendono dal livello di istruzione e dal tipo di progetto. Alcuni elementi di imprenditorialità sono presenti in tutti i casi. E' stato sottolineato che la competenza imprenditoriale presenta due dimensioni – la prima legata strettamente alle funzioni svolte all'interno dell'azienda, la seconda, più ampia, è legata al comportamento e all'atteggiamento imprenditoriale dell'allievo.

In merito alla prima dimensione, in tutti i livelli di istruzione sono stati messi in rilievo *elementi di alfabetizzazione finanziaria ed economica*. In merito alla seconda dimensione, elementi chiave ricorrenti

sono: *autonomia, lavoro di squadra e collaborazione, comunicazione, senso di responsabilità, capacità ideativa, organizzazione e gestione, capacità di iniziativa, capacità di negoziare, capacità di prendere decisioni. Ambiguità, insicurezza e capacità di imparare dai propri errori, insieme con l'efficienza personale, la consapevolezza di sé, la consapevolezza e il riconoscimento delle capacità altrui* sono anch'essi aspetti importanti.

*“La responsabilità sociale”*- etica, ambientale, aspetti sociali – può essere trovata in molte delle iniziative analizzate, anche se l'approccio di come essa viene integrata nelle attività può differire. Ciò viene effettuato attraverso un *“approccio integrato”*, una categoria o una iniziativa dedicata alla competenza specifica.

Non si arriva ad una conclusione chiara su quali competenze imprenditoriali siano sviluppate con maggiore efficacia, con quali metodi didattici e in quali ambienti di apprendimento. Si può concludere che più diversificati sono i metodi didattici e gli ambienti di apprendimento, più ampia è l'esperienza di apprendimento e più ampio è il numero di competenze che può essere stimolato. In generale, l'interazione diretta è fondamentale, mentre le tecnologie informatiche rinforzano in vari modi le esperienze di apprendimento – attraverso mezzi multimediali e audio-visivi, strumenti di apprendimento informatici o altri strumenti informatici che possono essere inseriti nel processo di apprendimento. Bisogna anche sottolineare il fatto che l'utilizzo di tecnologie informatiche nell'insegnamento e nell'apprendimento mostra notevoli diversità tra i casi analizzati.

Quanto agli aspetti pedagogici, la maggior parte delle iniziative studiate mostra un tipo di insegnamento-apprendimento fondato sullo studente. L'*“imparare facendo”* e l'apprendimento collaborativo sono gli approcci pedagogici principali mentre l'autoapprendimento risulta progressivamente più importante a partire dai livelli di istruzione più bassi. E' interessante notare che l'elemento competizione viene applicato in tutti i casi studiati e in tutti i livelli di istruzione. C'è da dire che nei livelli di istruzione di base il feedback di ambienti competitivi mostra effetti tendenzialmente negativi in quanto crea stati di disagio tra gli insegnanti e tra gli alunni. Vengono sempre più utilizzati metodi improntati alla creatività, all'assunzione di rischio, situazioni di incertezza o che utilizzano l'apprendimento dall'errore. Il risultato è che sono diventati più importanti approcci didattici che sviluppano competenze sviluppate da apprendimenti basati sulla sfida, sulla curiosità, e da una combinazione di pensiero divergente e convergente.

Il collegamento con il mondo del lavoro e il coinvolgimento di rappresentanti del mondo dell'imprenditoria e degli affari vengono messi in rilievo in tutte le iniziative studiate e risultano indispensabili per l'apprendimento imprenditoriale. Il coinvolgimento di ex-allievi viene utilizzato di frequente per rinforzare l'esperienza di apprendimento e motivare gli allievi più giovani. Allo stesso modo, il tutoraggio e l'attività in rete non sono più riservate solo ai livelli di istruzione superiore o adulta. Vengono sottolineati il cambiamento nel ruolo dell'insegnante e l'importanza del docente nell'apprendimento imprenditoriale insieme con la necessità di formazione degli insegnanti e di un approccio più globale in tal senso. Aprire il mondo dell'insegnamento all'esterno rimane una necessità importante.

La pedagogia tradizionale potrebbe essere significativamente adattata alle necessità della competenza imprenditoriale, p. es. inserendo nei contenuti esempi del mondo imprenditoriale reale o mettendosi in contatto con l'imprenditoria locale mediante stage, visite o conferenze di studio. Lo sviluppo creativo dell'imprenditorialità richiede metodi di insegnamento e di valutazione innovativi e adeguati.

Seguendo il cambiamento di approccio pedagogico, i più diffusi metodi di valutazione sono il lavoro su progetto e l'autovalutazione seguito da valutazione da parte di colleghi / pari, presentazioni, presentazioni orali, eventi e revisione da parte di esterni. In definitiva quelle più importanti sono le strategie di valutazione formativa; vengono utilizzati metodi diverse per valutare diverse componenti della competenza imprenditoriale. Un aspetto interessante è che i metodi tradizionali utilizzati per le start-up (conferenze di

presentazione, competizioni, eventi, piani di business o di idee) sono stati adattati e utilizzati per alcuni aspetti nei diversi livelli di istruzione per l'azione valutativa.

La maggior parte dei casi analizzati si pone il problema di valutare gli effetti delle attività, pur con approcci diversi. Nei casi in cui la valutazione è più sistematica, spesso vengono utilizzati diversi metodi: inchieste tra ex-allievi, valutazione esterna da parte di organismi indipendenti o un costante monitoraggio interno.

La maggior parte dei progetti analizzati si focalizza sui risultati in quattro aree:

- 1- Occupazione / occupabilità
- 2- L'imprenditorialità come scelta o avvio di una start-up
- 3- Sviluppo personale
- 4- Istruzione avanzata.

Più basso è il grado dell'istituzione scolastica, più ci si focalizza sull'allievo; in questo caso acquistano importanza lo "sviluppo personale" e "la imprenditorialità come scelta". "L'occupazione / possibilità di occupazione" riguarda tutti i casi studiati. Da notare che "l'avvio di una start-up" diventa un effetto fondamentale a partire dall'istruzione secondaria in su, mentre "l'imprenditorialità" e "lo sviluppo personale" sono particolarmente importanti nei livelli scolastici iniziali.

Le esperienze esaminate sono finanziate in vari modi. Due delle esperienze esaminate sono finanziate solo da privati mentre altre tre possono contare totalmente su fondi pubblici. Uno dei progetti ha principalmente finanziamenti pubblici, ma integra le risorse con aiuti privati. Una delle attività utilizza una forma di partenariato pubblico-privato come fonte di finanziamento complementare. Tre dei casi studiati ricevono fondi misti pubblico-privati, mentre in un caso si hanno forme di finanziamento diversificate, comprese sponsorizzazioni e proventi derivanti da un canone di concessione.

Molte delle esperienze presentano aspetti simili quanto a fattori di successo e di sostenibilità. Nella quasi totalità dei casi esaminati la qualità dei docenti, il loro aggiornamento formativo e il loro sviluppo professionale risultano particolarmente importanti. Ugualmente importante risulta il rapporto con il mondo del lavoro e degli affari e con gli ex-allievi; il legame è spesso irrobustito con visite e stage e con il sostegno e l'aiuto del mondo produttivo (imprese madrine). Inoltre, la maggioranza dei progetti esaminati privilegia un approccio sistemico e globale all'imprenditorialità, un modello sperimentato e affidabile, un costante interscambio comunicativo, di esperienze e di conoscenze. Nei progetti che coinvolgono i livelli scolastici iniziali si cura particolarmente la comprensibilità del linguaggio e dei termini utilizzati.

La maggioranza delle esperienze possono essere considerate altamente trasferibili nei diversi livelli di istruzione e nelle diverse realtà geografiche. Le iniziative appaiono più facilmente trasferibili a condizione che:

- Basino il loro approccio su coordinamento centralizzato e realizzazione locale
- Siano ben connesse con partner di altre nazioni o lavori all'interno della rete europea;
- Coinvolgano i partner con esperienze e conoscenze specifiche per il livello di istruzione di appartenenza;
- Sviluppino fin dal livello iniziale una strategia efficace per lo sviluppo futuro.

## 11. Il Programma SIMULIMPRESA

Il Programma Simulimpresa è un programma basato sulla metodologia dell'“impresa simulata”, nota anche come “azienda simulata” o “impresa virtuale”; in altri termini si tratta di un programma basato su mini-imprese simulate. Dal 1994 il programma viene gestito e coordinato dalla Centrale Italiana che ha sede presso l'Istituto Don Calabria – Città del Ragazzo, una organizzazione diretta da una comunità religiosa.

La Città del Ragazzo si pone l'obiettivo di creare opportunità di inclusione sul territorio, operando nel campo dell'istruzione, della formazione professionale, del volontariato e delle attività sociali.

L'organizzazione fonda la sua attività su alcuni valori fondamentali che implicano *la centralità della persona, la cui dignità viene messa al primo posto, ben prima di qualsiasi appartenenza individuale.*

I punti fondamentali sono:

-personalizzazione dei percorsi di istruzione e formazione, realizzati con la piena partecipazione degli interessati;

-la promozione del “learning by doing”, dell'imparare facendo, il metodo esperienziale che promuove il successo formativo per tutti - la valorizzazione del personale e delle competenze interne - al fine di creare una comunità formativa che si esprima in tutta la sua ricchezza;

-la trasparenza e la corretta gestione.

Simulimpresa è la realizzazione italiana del modello di Impresa Simulata sviluppato da Europen – Peninternational, una rete globale di imprese simulate, che è responsabile del coordinamento internazionale, comprese le infrastrutture di telecomunicazione, delle attività di controllo e della crescita delle iniziative a livello europeo e internazionale. La rete è costituita da più di 7.500 imprese simulate situate in 48 nazioni.

### 11.1 Riassunto

Il programma Simulimpresa è una iniziativa italiana finanziata con fondi pubblici che applica il Modello di Simulazione d'Impresa coordinata a livello internazionale dalla Enterprise Europe Network Practice (EUROPEN). Il programma ha avuto inizio nel 1994 e ha recentemente festeggiato i 20 anni di attività. E' coordinato dalla Centrale Nazionale di Simulimpresa dell'Istituto Don Calabria-Città del Ragazzo e realizzato con la collaborazione di strutture di coordinamento locali.

L'obiettivo principale del Programma Simulimpresa è di fornire a studenti e partecipanti la possibilità di acquisire esperienza in un contesto lavorativo che riproduca una azienda reale, dando loro la possibilità di far parte di una “impresa simulata”. La Simulimpresa ha tre pilastri fondamentali: settore imprenditoriale, istruzione e sviluppo motivazionale. Il tempo dedicato alla simulazione d'impresa varia e dipende dal contesto. Attualmente, le iniziative e i progetti di simulazione d'impresa variano da un minimo di 50 ore annuali fino ad arrivare a 400 ore annuali.

L'*impresa simulata* è un progetto che viene realizzato da una organizzazione – scuola, autorità regionale, istituzione formativa – e gestito da un gruppo di studenti/partecipanti sotto la supervisione e l'assistenza di insegnanti formatori certificati. L'impresa simulata è guidata da un gruppo di insegnanti, uno dei quali assume il ruolo di Direttore dell'impresa. Ogni impresa simulata ha una impresa madrina, una azienda

reale. I progetti di simulimpresa vanno dalle attività turistiche all'industria manifatturiera ,fino alle cooperative sociali.

Le imprese simulate commerciano prodotti e servizi virtuali con altre imprese simulate a livello locale, nazionale e internazionale. Nell'interazione, tutti gli aspetti virtuali, quali il denaro, le istituzioni finanziarie, i servizi e altro, sono garantiti dalla Centrale di simulazione di Ferrara.. Il portale Simulimpresa e il sistema delle carte di credito hanno lo scopo di simulare queste interazioni commerciali. Le decisioni commerciali, la documentazione e le attività sono reali e vengono svolte in uffici e dipartimenti dotati di attrezzature e apparecchi reali.

La metodologia della Simulimpresa è applicata in vari livelli e gradi di istruzione e coinvolge ampie fasce di studenti / partecipanti. Si tratta di alunni della scuola secondaria di primo e secondo grado, di studenti universitari, di adulti che hanno necessità di aggiornare la loro preparazione professionale; sono coinvolti inoltre lavoratori, disoccupati, donne che si reinseriscono nel mondo del lavoro, persone disabili. Gli insegnanti-formatori sono indispensabili nello svolgimento delle attività in quanto hanno il ruolo di facilitatori. Le imprese madrine forniscono informazioni e assistenza tecnica, commerciale e specifica necessaria per la realizzazione efficace del progetto. Gli insegnanti provengono da istituzioni diverse: centri di formazione professionale, scuole secondarie ad indirizzo tecnico o professionale, scuole statali, imprese reali, camere di commercio e sindacati. La metodologia della Simulimpresa non coinvolge gli ex-allievi nell'insegnamento.

La Simulimpresa si pone come obiettivo lo sviluppo di competenze imprenditoriali che coprono tutti i settori: conoscenze, comportamento e, soprattutto, abilità. Le competenze assumono due aspetti ed entrambi sono rilevanti per il mondo del lavoro dipendente e per il mondo dell'imprenditorialità. In primo luogo sono connesse con il posto di lavoro / con la funzione imprenditoriale; in secondo luogo esse sono trasversali. Questo aspetto viene posto in rilievo negli strumenti di valutazione utilizzati. Le competenze trasversali messe in rilievo sono: capacità di lavorare individualmente e in gruppo, capacità collaborative, senso di responsabilità, capacità propositive e capacità di autoapprendimento. Inoltre, gli allievi acquisiscono competenze legate non solo al mondo commerciale nazionale, ma anche a quello internazionale.

Il programma Simulimpresa utilizza ambienti di apprendimento individuali, all'interno di un ufficio con attrezzature e strumenti reali; le attività comprendono interazioni online nazionali ed internazionali simulate con altre imprese, con uffici, banche, clienti, fornitori virtuali. L'attività di simulazione d'impresa può essere sia curriculare sia extracurriculare. La metodologia didattica ha come caratteristica l'apprendimento basato sulla esperienza e sull'operatività, cioè sull'imparare facendo, e sull'apprendimento collaborativo integrato da competizioni. Nel programma, l'apprendimento è individualizzato. L'autoapprendimento ne è un aspetto fondamentale. Ogni allievo gestisce il proprio ruolo e prende parte ad un processo di trasferimento di conoscenze tecniche. Ciascun allievo affronta il ciclo completo della simulazione d'impresa mediante la rotazione totale nelle postazioni, negli uffici e nelle mansioni. L'esperienza della Simulimpresa, a seconda della sua realizzazione pratica, può essere completata da una parte teorica.

Dal 2001 sono stati realizzati e sono utilizzati all'interno del programma Simulimpresa strumenti di valutazione e sistemi di certificazione più sistematici. I metodi di valutazione consistono nell'autovalutazione, nella valutazione e sono integrati da componenti sotto forma di partecipazione a fiere e a competizioni.

Scuole e Istituzioni formative tengono conto delle valutazioni del programma Simulimpresa nel momento in cui rilasciano titoli di studio e certificazioni. La Centrale di simulazione fornisce diverse tabelle di valutazione a tutte le parti coinvolte. Esse comprendono l'autovalutazione per gli allievi, gli strumenti con i

quali i formatori valutano gli allievi, l'autovalutazione per i formatori e il Direttore dell'impresa simulata. Inoltre, le imprese simulate possono ottenere la "Certificazione EUROPEN della Qualità" e hanno il diritto di richiedere un certificato delle competenze degli studenti che superano gli standard minimi; il certificato è rilasciato da EUROPEN-PENINTERNATIONAL.

Nei 20 anni di attività di Simulimpresa, sono state create 224 imprese simulate sotto Simulimpresa e il programma ha coinvolto 11.800 studenti. Il programma dimostra di possedere alte possibilità di impatto positivo su aree quali il potenziamento personale – il potenziamento delle abilità, in particolare di quelle collaborative -, l'istruzione di base e superiore, l'incremento della frequenza scolastica, la prevenzione dell'insuccesso e dell'abbandono scolastici, l'occupazione e la nascita di nuove imprese. La Simulimpresa, inoltre, svolge un ruolo importante nel processo di integrazione dei disabili.

Dal 1994, l'idea del programma Simulimpresa si è dimostrata altamente sostenibile e trasferibile. È stato raggiunto un numero elevato di insegnanti-formatori e di organizzazioni a sostegno, nonché di imprese madrine. L'attività di coordinamento e il lavoro incessante della Centrale nazionale di simulazione volti al fine di migliorare le procedure sono aspetti decisivi insieme alla formazione intensiva degli insegnanti formatori. Quanto alla trasferibilità, Simulimpresa è uno dei membri di Europen – Peninternational che si pone come obiettivo il miglioramento della metodologia di simulazione d'impresa.

In breve, il coordinamento centrale e lo sforzo costante nel processo di miglioramento della qualità, l'interazione continua non solo per motivare i formatori, ma anche per consentire interscambi tra formatori, le imprese madrine che collegano l'impresa simulata e gli allievi al mondo reale: questi sono i fattori del successo raggiunto nei 20 anni di Simulimpresa.

**11.1.1 Tabella 69:** SIMULIMPRESA – InfoBox

<b>SIMULIMPRESA: InfoBox</b>	
REALIZZAZIONE	Il programma Simulimpresa viene attuato dal 1994; si basa su un modello di “impresa simulata” realizzato per la prima volta in Germania nel 1964.
Area di focalizzazione	Insegnare/apprendere competenze imprenditoriali
Livelli di istruzione interessati	Dall’istruzione secondaria di 1° grado a quella per adulti
Principali gruppi di apprendimento	Ampie categorie di allievi: dagli 11 ai 60 anni di età. Alunni con frequenza scolastica saltuaria, studenti di scuola superiore o università, laureati, disoccupati, donne in cerca di reinserimento nel mondo del lavoro e lavoratori che necessitano di aggiornare le loro competenze professionali.
Gruppi secondari	Educatori e formatori che operano in centri di formazione professionale, in scuole statali ad indirizzo tecnico, scuola statali ad indirizzo professionale, imprese reali, università, camere di commercio e sindacati. Imprese madrine coinvolte nel progetto. Autorità provinciali e regionali supportano il progetto.
Competenze imprenditoriali	Conoscenze /Comportamento / soprattutto Abilità a-Competenze relative alla funzione imprenditoriale / funzione specifica b- competenze trasversali come Autonomia e Indipendenza, Lavoro in Gruppo e Collaborazione, Autoapprendimento e Capacità Propositiva. Vengono acquisite conoscenze relative al commercio internazionale.
Metodi didattici	Imparare facendo e Apprendimento Collaborativo, completato da competizioni e autoanalisi
Ambienti di apprendimento	Le attività di Simulimpresa si svolgono all’interno di un ufficio simulato; l’utilizzo di mezzi elettronici e informatici completa e rinforza l’esperienza di apprendimento, permette l’interazione tra imprese simulate ( p. es, attività commerciali) e con altre organizzazioni esterne ( banca simulata, società simulate di servizi, assicurazioni simulate, ecc.)
Metodi di valutazione	Autovalutazione e valutazione da parte del formatore Metodi ulteriori possono essere usati da organizzazioni che realizzano il progetto ( p. es., esami orali, relazioni)
Area di intervento	Sviluppo personale (potenziamento di abilità, soprattutto collaborative). Istruzione di base e superiore (aumento della frequenza, istruzione per adulti). Occupazione, possibilità di occupazione. Nascita di nuove imprese/ considerare l’imprenditorialità come opzione possibile.
Alcuni numeri	Nell’arco di 20 anni (dalla fine del 1994): -oltre 400 imprese simulate; -oltre 10.000 studenti / anno; -oltre 2500 insegnanti formati dalla Centrale Italiana.

Effetti complessivi	-Decremento del 40% del tempo impiegato per l'apprendimento, come evidenziato da una ricerca del Ministero del Lavoro; -Più alto tasso di occupazione tra gli studenti formati in Simulimpresa, in particolar modo nell'area turistica.
Dimensioni delle risorse	Centrale nazionale di simulazione: 3 dipendenti full-time; Centri di formazione e scuole / formatori e insegnanti: 2.500 unità; Budget stimato di circa 1.000/1.500 euro per impresa simulata; Corsi di aggiornamento per formatori : 2 / anno
Modello finanziario	Principalmente risorse pubbliche; finanziamento da parte delle Regioni; uso di fondi aggiuntivi dall'UE per armonizzare i processi e le attività di Simulimpresa tra le nazioni della Comunità Europea. Associazioni di volontariato (con simulazione d'impresa)

### 11.1.2 Tappe fondamentali

<b>1994</b>	Prima "Impresa Simulata" in Italia (Emilia-Romagna) Fase pilota	<b>.Pilotata da 5 centri di formazione professionale</b>
<b>1995-2004</b>	L'esperienza pilota suscita interesse a livello regionale e nazionale	<b>.Coinvolgimento di altre istituzioni pubbliche e private</b>
<b>1995-2015</b>	Diffusione ed espansione del programma Simulimpresa In Italia	
<b>1997</b>	<b>L'Italia è membro fondatore della rete EUROOPEN</b>	
<b>2005&gt;&gt;&gt;&gt;</b>	<b>Coinvolgimento attivo dell'Unione Europea</b>	
<b>2005-2011</b>	<b>Progetto dell'Unione Europea: standard qualitativi minimi EUROOPEN per le Imprese Simulate (certificazione)</b>	
<b>2012&gt;&gt;&gt;&gt;&gt;</b>	<b>Progetto dell'Unione Europea: Programma di formazione per formatori di Simulazione d'Impresa</b>	
<b>2014</b>	<b>20 anni di Programma Simulimpresa</b>	
<b>Nel 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Oltre 400 imprese nell'arco di 20 anni</li> <li>. Oltre 10.000 studenti nell'arco di 20 anni</li> <li>.Oltre 2.500 formatori formati dalla Centrale Italiana</li> </ul>	

## **11.2 Caratteristiche generali e attività fondamentali**

### **11.2.1 Obiettivi**

L'obiettivo principale del Programma Simulimpresa è fornire allo studente la possibilità di acquisire esperienza in un ambiente lavorativo reale simulando una impresa reale, partecipando ad una "impresa simulata". La metodologia si orienta verso l'operatività in modo da offrire qualità alla formazione di coloro che partecipano.

Gli obiettivi specifici sono:

-permettere agli allievi (studenti e adulti) di sperimentare un ambiente lavorativo al fine di facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro o la creazione di una impresa;

- abilità di prendere iniziative, accrescere la fiducia in se stessi e l'autostima e acquisire conoscenze su come creare e gestire un'impresa;

- garantire agli studenti la possibilità di acquisire esperienza nelle abilità comportamentali, trasversali e relazionali, nel rispetto delle loro caratteristiche individuali e mediante i rapporti con altre imprese;

-incoraggiare gli studenti ad assumersi responsabilità in termini di risoluzione di problemi quotidiani che si verifichino nei rapporti con clienti, fornitori, utenti ....;

-presentare agli studenti un processo di apprendimento individualizzato nel corso del quale ogni studente ruoti nelle mansioni ed affronti i compiti dei vari uffici e dipartimenti;

-aiutare gli studenti a trovare risposte adeguate e coerenti ai problemi e alle necessità di attività imprenditoriali reali.

### **11.2.2 Attività fondamentali e dimensioni della competenza imprenditoriale**

Dal momento che il Programma Simulimpresa è un programma basato su una mini-impresa di tipo simulato chiamata "impresa simulata" o "azienda simulata", esso si focalizza sull'insegnamento/apprendimento di competenze imprenditoriali. Il tempo totale di realizzazione concreto del progetto di impresa simulata varia e dipende dal contesto in cui è realizzato. Per esempio, le Università possono dedicare alla simulazione 40 ore in un semestre. Nella formazione professionale varia tra le 100 e le 400 ore all'anno. Le scuole secondarie, invece, dedicano tra le 50 e le 120 ore in un anno scolastico.

La frequenza di ciascun allievo viene certificata. Sono state avanzate proposte ulteriori per definire livelli qualitativi comuni per la certificazione delle imprese simulate a livello europeo. La formazione degli insegnanti formatori è parte integrante del programma ed è gestita dalla Centrale di simulazione italiana.

Il Programma Simulimpresa è basato su tre pilastri fondamentali: area imprenditoriale, area dell'educazione e sviluppo della motivazione. Il primo pilastro, il settore imprenditoriale, consiste nella gestione generale, nella gestione operativa, nella gestione personale e finanziaria, nella globalizzazione, nella cultura e nella tecnologia. Il secondo pilastro, quello relativo all'educazione, si fonda su un approccio orientato dalle richieste e basato sulla simulazione e comprende: competenze di base, profili di qualifica,

competenze pregresse, programmi individuali, integrazione di argomenti/materie e pacchetti pronti. L'ultimo pilastro, il rinforzo motivazionale nei giovani, viene attuato attraverso il principio dell' "Imparare facendo" e lo sviluppo di competenze trasversali.

Tabella: Simulimpresa – attività fondamentali

Attività fondamentali/ componenti	Area di interesse	Forma	Competenze imprenditoriali
Programma di simulimpresa e Simulazione di mini-impresa	Apprendere competenze imprenditoriali	Diretta e online	Conoscenze / Abilità / Comportamento Predominanza delle Abilità
Fiere e Competizioni delle Imprese Simulate	Insegnare/ apprendere competenze imprenditoriali Valutazione / validazione	Diretta	Conoscenze / Abilità / Comportamento
Programma di formazione degli insegnanti formatori	Insegnare/ apprendere competenze imprenditoriali Valutazione dei formatori	Diretta (obbligatoria), comunicazione telefonica	Conoscenze / Abilità (relative ai formatori)
Valutazione e certificazione degli allievi	Metodi e strumenti di valutazione	Diretta e online	Conoscenze / Abilità / Comportamento
Certificazione EUROPEEN per l'impresa simulata	Metodi e strumenti di valutazione	online	Conoscenze / comportamento (relative ai formatori)

### **"Impresa Simulata"- programma di simulazione di mini-impresa**

L'impresa simulata funziona come un'impresa reale. Si basa sulle attività e sulla struttura di una "impresa reale" – l'impresa madrina – quanto ad ambiente, relazioni interpersonali, documentazione e orari di lavoro. Aziende madrine diverse partecipano al Programma Simulimpresa: si va da attività turistiche ad industrie manifatturiere, ma sono coinvolte anche cooperative sociali. L'impresa simulata è un'azienda virtuale che viene creata da una organizzazione - una scuola, una autorità regionale, una istituzione formativa – e gestita come un'impresa vera da un gruppo di studenti / allievi con l'assistenza di un facilitatore – un insegnante formatore di Simulimpresa. La grandezza del gruppo dipende dal gruppo coinvolto – una classe di studenti o un gruppo di formazione – e va dai 15 ai 20 allievi. Una volta che è stata creata, l'impresa non chiude ma porta avanti le sue attività nel corso degli anni con gruppi diversi di allievi. Il Programma Simulimpresa pone l'accento sulla continuità. Quindi, gli allievi non apprendono solo la fase di creazione dell'impresa ma le operazioni.

Attualmente in Italia ci sono tre aree di attività delle imprese simulate:

- imprese simulate di tipo commerciale (amministrazione – finanza – gestione);
- imprese simulate turistiche: agenzie di viaggio, hotel, promozione turistica, catering e ristorazione, organizzazione di eventi;

- imprese simulate industriali: meccaniche, grafiche, dei settori elettrico ed elettronico, dell'abbigliamento e delle costruzioni.

Non c'è gestione di denaro e di beni reali, ma vengono svolti altri tipi di transazione: si compilano ordini e fatture, si registrano operazioni finanziarie – compresi crediti, debiti, possesso di quote azionarie .....

L'Impresa simulata commercializza prodotti e servizi virtuali a livello locale, nazionale e internazionale con altre imprese simulate. Nell'interazione, il denaro, le istituzioni finanziarie, i servizi e altro sono virtuali e sono rappresentati dalla Centrale Italiana. Le decisioni commerciali, la documentazione e le attività sono, però, reali. Il portale Simulimpresa e il sistema delle carte di credito hanno lo scopo di simulare l'interazione con organizzazioni esterne.

**Ogni Impresa Simulata riproduce le strutture di un'impresa commerciale o manifatturiera reale.** Per semplificare, l'impresa simulata è suddivisa in 3 dipartimenti: amministrativo, commerciale e personale. Il programma si basa su una suddivisione di ogni dipartimento in uffici / postazioni lavorative e in ruoli con una descrizione dettagliata di obiettivi, doveri, attività e mansioni.

Gli insegnanti formatori supervisionano in maniera congiunta l'Impresa Simulata. Inoltre, un docente selezionato assume la funzione di Direttore dell'Impresa e ha un ruolo specifico di coordinamento delle attività:

-partecipa a riunioni periodiche con gli altri coordinatori e con la Centrale nazionale di simulazione;

-definisce con gli altri insegnanti gli aspetti organizzativi dell'Impresa quanto a procedure interne, flussi di informazione, .....

-prende decisioni strategiche;

-si tiene in collegamento con altri Direttori;

-è in grado di gestire un gruppo di lavoro dialogando con insegnanti e specialisti che partecipano a corsi di formazione, assolve doveri e compiti, stimola il lavoro di gruppo, affronta e risolve problematiche individuali o di gruppo che possono emergere durante le attività;

-controlla e, se necessario, interviene per stimolare il livello motivazionale dell'impresa.

La metodologia della Simulimpresa crea una atmosfera produttiva reale nella quale l'allievo apprende e realizza il compito richiesto. Il programma prevede che la formazione dell'allievo sia individualizzata. Si pone l'obiettivo di fornire allo studente esperienze in un contesto lavorativo reale: far fronte a situazioni lavorative reali, ad orari di lavoro, a regole, compiti e doveri. Ogni allievo ruota negli uffici, nelle funzioni e nelle mansioni e acquisisce una preparazione completa nelle competenze di simulazione d'impresa.

L'allievo ha, soprattutto, la possibilità di acquisire **abilità comportamentali, trasversali e di adattamento**.

Come viene chiarito nella "Breve descrizione" di Simulimpresa, "per essere imprenditori di successo, gli studenti devono acquisire abilità di pensiero critico; devono diventare responsabili delle proprie decisioni e delle proprie azioni; devono saper comunicare in maniera appropriata e rapportarsi agli altri – personale, fornitori, clienti, istituzioni statali e finanziarie." Inoltre...." Non esiste area nella quale queste abilità non hanno un impatto positivo".

Tabella: SIMULIMPRESA: competenze

Competenze		
Conoscenze	Abilità	Comportamenti
Dipartimento / Ufficio Conoscenze tecniche specifiche (**): esempi	Abilità tecniche (**) Comportamento professionale e sociale (**)	
marketing	Lavoro di squadra	Senso di responsabilità (**)
Mansioni fiscali e amministrative	Collaborazione	Capacità propositive
Contabilità	Capacità di esprimere opinioni	Flessibilità nell'affrontare situazioni nuove e impreviste
Vendite	Abilità comunicative	Comportamento individuale/Proattivo: coinvolgimento e impegno (*)
Gestione del commercio nazionale e internazionale	Problem solving (**)	Assertività
Settore finanza e investimenti	Abilità organizzative e capacità gestionali	Autonomia e indipendenza (**)
Gestione del personale	Pianificazione	Autoapprendimento
Relazioni con istituti bancari	Assunzione di decisioni	Perseveranza
Regolamenti nazionali e internazionali nel campo degli affari	Pensiero critico	Puntualità (**)
	Sociali	Spirito di iniziativa e ascendenza su altri (**)
	Abilità relazionali (**) ( aperto, amichevole, improvvisi cambi di umore)	Adattamento ad un gruppo (**)
	Condividere risorse	
	Abilità di calcolo	
	Abilità informatica	
	Abilità commerciali e di marketing	

(\*) indica competenze riportate negli strumenti di autovalutazione per gli allievi

(\*\*) indica competenze riportate negli strumenti di valutazione degli allievi da parte dei docenti formatori

Per quanto riguarda gli obiettivi trasversali, la metodologia si propone i seguenti obiettivi:

- 1- **Autonomia:** dopo aver appreso le abilità fondamentali, l'allievo lavora in maniera individuale per capire e risolvere problemi in modo da raggiungere i risultati attesi;
- 2- **Senso di responsabilità:** ogni allievo ha il dovere di conoscere e comprendere i propri compiti e assumere le proprie responsabilità per portarli a termine. Il sistema di rotazione aiuta a promuovere il senso di responsabilità in quanto rende gli studenti consapevoli delle responsabilità derivanti dalle funzioni, dai compiti, dai ruoli e dai problemi quotidiani derivanti dai contatti con clienti, fornitori.....;
- 3- **Cooperazione:** si chiede all'allievo di collaborare con gli altri per raggiungere gli obiettivi e di dare informazioni su compiti e doveri che attendono la persona che gli subentra e che occupa il posto nel sistema delle rotazioni;
- 4- **Lavoro di squadra:** gli allievi costituiscono di volta in volta dei gruppi per attività. E' importante che le attività di squadra siano efficaci e coerenti con le decisioni dell'impresa, allo scopo di conseguire risultati ottimali per tutta l'impresa;
- 5- **Capacità propositiva:** ogni studente ha l'opportunità di esprimere il proprio punto di vista sulla conduzione dell'impresa e di avanzare proposte operative;
- 6- **Autoapprendimento:** ogni impresa simulata dovrebbe avere a disposizione materiale cartaceo, informatico o video che descrivano compiti, mansioni e attività. Inoltre, uno dei punti principali della metodologia è lo sviluppo dell'autonomia.

Interessante è notare, riguardo alle conoscenze, che ogni allievo è tenuto a conoscere leggi e regolamenti nazionali e internazionali riferiti all'attività imprenditoriale.

Lo schema seguente illustra le competenze chiave sviluppate durante l'esperienza di Simulimpresa:

**Sviluppo di capacità, abilità e competenze nell'attività di Simulazione d'impresa.**



Gli scambi commerciali a livello nazionale o internazionale con altre imprese sono una componente fondamentale del programma. Gli scambi avvengono sulla base di principi commerciali rigorosi. La rete globale (EUROPEN-PENINTERNATIONAL) comprende 7.500 imprese simulate e si estende in oltre 40 nazioni.

### **Le Fiere delle Imprese Simulate (regionali, nazionali e internazionali) e le visite di istruzione.**

L'esperienza reale degli allievi viene completata con le Fiere delle Imprese Simulate. Le Fiere sono organizzate a livello locale-regionale, nazionale o internazionale. Programma Simulimpresa fornisce linee guida chiare ed esaurienti su come prepararsi, partecipare e ottenere risultati nell'evento fieristico.

Come descritto nella Guida, gli obiettivi più importanti per quanto riguarda la partecipazione alla fiera sono:

- migliorare le abilità imprenditoriali dell'allievo;
- fornire conoscenze sulla partecipazione a fiere;
- acquisire esperienza nell'allestimento di stand espositivi;
- sviluppare competenze nel commercio e nel marketing;
- promuovere la cooperazione reciproca, lo sviluppo del business virtuale e la presentazione al pubblico dell'esperienza di cooperazione tra impresa virtuale e impresa reale;
- incoraggiare a stabilire nuove relazioni;
- prendere contatto con rappresentanti di affari provenienti da realtà diverse;
- rafforzare i legami tra istituzioni formative e partner sociali- imprese reali e rappresentanti di organizzazioni.

In occasione di partecipazione a Fiere, viene offerta all'allievo la possibilità di effettuare visite di istruzione e di studio.

### **Competizioni e concorsi**

La Centrale Italiana organizza, a scopo motivazionale, competizioni e concorsi in occasione della fiera. Durante la 7<sup>a</sup> Fiera Internazionale delle Imprese Simulate, sono stati organizzati cinque concorsi:

- 1- **Miglior allestimento di stand:** valutato durante la fiera;
- 2- **Impresa Simulata con miglior cortesia e professionalità:** valutata durante la fiera.

Il **miglior marketing** è stato suddiviso in:

- **Miglior spot pubblicitario;**
- Miglior presentazione del territorio di provenienza: "**Look: here I am**";
- **Miglior catalogo / kit cartaceo.**

In questo caso le valutazioni sono state espresse da una giuria esterna.

## **Impresa Simulata di Qualità- la Certificazione Internazionale**

Il Programma Simulimpresa è attuato in diversi ordini di scuole dalla secondaria all'universitaria fino ad arrivare all'istruzione per adulti e a quella permanente. I beneficiari principali sono studenti e adulti ( l'età varia dagli 11 ai 60 anni); inoltre il progetto coinvolge docenti, formatori e anche rappresentanti del mondo degli affari.

### **Destinatari e altri gruppi coinvolti (allievi, educatori, altri)**

SIMULIMPRESA coinvolge numerosi utenti:

- **Allievi:** giovani di età compresa tra i 13 e i 18 anni ( con frequenza scolastica saltuaria); studenti di scuole secondarie di 1° grado; studenti di secondaria superiore, studenti universitari e laureati; persone che si trovano in condizione di riconversione lavorativa ( persone che hanno necessità di aggiornare le loro competenze professionali) donne o persone alla ricerca di un reimpiego.
- **Insegnanti e formatori:** svolgono funzione di guida durante le attività di Simulimpresa. In considerazione dell'ampia varietà di possibilità di applicazione del programma, i docenti provengono da istituzioni diverse: scuole secondarie inferiori e superiori, scuole statali ad indirizzo tecnico, scuole statali professionali, istituti tecnico-commerciali, università, centri di addestramento professionale, camere di commercio, sindacati. Lo staff docente è costituito da 3 insegnanti per ogni impresa simulata e uno dei tre docenti assume la carica di Direttore dell'impresa.
- **Rappresentanti di imprese reali:** (provenienti da una azienda madrina) forniscono informazioni e conoscenze tecnico-specifiche.

Il Programma SIMULIMPRESA riceve inoltre supporto da autorità provinciali/regionali che promuovono i progetti di simulazione d'impresa. E' interessante notare come i progetti di Simulimpresa siano sollecitati non solo dagli studenti, ma anche dalle famiglie e da altri insegnanti.

### **Ruolo di coordinamento della Centrale nazionale di simulazione**

La Centrale Italiana di Simulimpresa offre servizi di supporto e consulenza, fornisce la formazione degli insegnanti formatori e coordina le varie iniziative in Italia. La Centrale è in contatto con la rete internazionale e partecipa a progetti e attività a livello di UE.

In particolare la Centrale fornisce vari tipi di supporto e servizi alle imprese simulate italiane che aderiscono al programma SIMULIMPRESA: servizi bancari, finanziari, fornitori, trasporto, ecc. La Centrale controlla le attività delle imprese simulate, fornisce feedback ed evidenzia eventuali errori formativi. Inoltre la Centrale verifica la compatibilità dell'impresa simulata con i criteri stabiliti per ottenere la Certificazione di Qualità.

#### **11.2.4 Ambito geografico**

Il Programma SIMULIMPRESA è una iniziativa nazionale italiana coordinata centralmente e realizzata a livello nazionale; essa ha forti legami con la rete internazionale.

#### **11.2.5 Legami con la rete internazionale e con altre iniziative**

L'Italia è uno dei membri fondatori dell'associazione non-profit EUROPEN-PENINTERNATIONAL, che è la rete internazionale delle imprese simulate. EUROPEN – PENINTERNATIONAL ha più di 18 anni di esperienza nella gestione dei progetti di simulazione d'impresa. Ha uffici centrali in 48 nazioni, delle quali 20 in Europa: Germania, Austria, Danimarca, Spagna, Francia, Gran Bretagna, Olanda, Svezia, Ungheria, Svizzera,

Repubblica Ceca, Finlandia, Lituania, Polonia, Belgio, Irlanda, Slovenia, Norvegia, Grecia, Portogallo, Canada, USA, Australia, Cina etc. La rete internazionale permette alle imprese simulate di effettuare operazioni commerciali internazionali (online). Attualmente sono operative oltre 7.500 imprese simulate in oltre 40 nazioni. Alcuni aspetti della realizzazione di progetti di simulazione d'impresa variano a seconda delle nazioni: ad esempio, gradi di istruzione, formazione degli insegnanti e metodi di valutazione.

I compiti di Europen sono tra gli altri: coordinamento della rete (compresi supporto, eventi,...), monitoraggio delle attività, manutenzione delle infrastrutture tecnologiche per la comunicazione tra le diverse nazioni e le operazioni internazionali tra imprese simulate (p.es. piattaforma elettronica per la

spedizione di documenti di export, transazioni bancarie internazionali, Sistema delle Carte di Credito, Servizi Internazionali di Marketing).

EUROPEN- PENINTERNATIONAL ha, all'interno della rete di imprese simulate, un'ampia esperienza nella preparazione e nello sviluppo di materiale di formazione professionale tale da coprire livelli che vanno da quello scolastico a quello imprenditoriale. L'organizzazione ha altresì esperienza nella progettazione e sviluppo di soluzioni informatiche utilizzate per operazioni commerciali correnti applicate all'istruzione e alla formazione all'interno di progetti di simulazione d'impresa.

Inoltre la Centrale Italiana fa da collegamento tra altre strutture nazionali e collabora a livello UE. Esempi di collaborazione sono:

1. Scuole che attivano la simulazione d'impresa a scopo imprenditoriale - **“Istruzione innovativa e soluzione formativa per il problema degli abbandoni scolastici prematuri”**, progetto finanziato dalla UE e iniziato nel settembre 2014. Questo progetto si pone l'obiettivo di realizzare un modello internazionale comune che utilizzi l'idea della simulazione d'impresa per combattere l'abbandono scolastico.

2. **Programma europeo di formazione dei formatori di simulimpresa (progetto PFTT)**, che si focalizza sull'analisi delle buone pratiche nel campo della formazione degli insegnanti in Italia e in Francia (rete EUROPEN) sullo sviluppo e sulla sperimentazione di un Programma di Formazione per Formatori di Simulimpresa. Il progetto è iniziato nel 2012.

3. **Analisi e sviluppo di standard minimi di qualità per l'impresa simulata per una Certificazione europea comune (2005-2007)** ha posto le basi per Standard Europen di Qualità minimi (EMQS) e per i criteri di valutazione. Lo studio ha analizzato le abilità e i comportamenti richiesti da potenziali datori di lavoro, le ragioni per le quali abilità e comportamenti richiesti acquistano importanza nella selezione di nuovi futuri lavoratori, le ragioni per le quali è importante riconoscere tali competenze e i benefici della simulazione d'impresa per i gruppi destinatari. Lo studio ha anche analizzato i vantaggi visibili di **“Standard minimi di Qualità Europen-Pen International”** per i futuri lavoratori, per i formatori, per le istituzioni culturali, per i ministeri e per gli allievi di Simulimpresa.

**Carta della Qualità per l'Impresa Simulata (2000-2001)**, fondata dal programma Leonardo da Vinci, si pone l'obiettivo di adottare standard di qualità comune tra imprese simulate. Come risultato si stabilirono metodi comuni per definire e descrivere i curricula formativi, le postazioni di lavoro, le funzioni e il sistema di valutazione e gli standard procedurali comuni.

### **11.3 L'idea di competenza imprenditoriale tradotta in obiettivi di apprendimento e in progetti pratici ( fase di impostazione)**

#### **11.3.1 Definizione degli obiettivi di apprendimento**

Gli obiettivi di apprendimento sono definiti a partire dalle postazioni di lavoro e di funzioni/uffici/dipartimenti dell'impresa.

Esempio di struttura di impresa simulata: area gestione, finanza e amministrazione.



Il Dipartimento Amministrativo gestisce la documentazione relativa ai conti e alla amministrazione dell'impresa in modo da avere sotto controllo i flussi di cassa e il bilancio. In particolare cura i seguenti aspetti: registri IVA; pagamenti IVA; libri contabili; libro banca e libro cassa; partitario clienti.

Il Dipartimento Commerciali cura le relazioni commerciali di acquisto e vendita con imprese nazionali ed estere; cura anche il marketing e il magazzino dell'impresa.

In particolare gestisce clienti e fornitori, ordini di acquisto e vendita, fatturazione, trasporto merci, dogana, preparazione di catalogo prodotti e prezziario, pubblicità, analisi di budget commerciali e conti di magazzino.

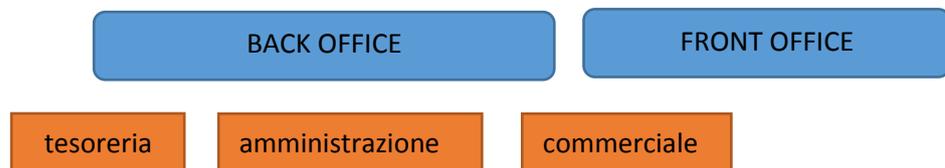
Il Dipartimento Personale ha in carico tutta la documentazione che riguarda l'amministrazione dei dipendenti.

In particolare cura assunzioni, licenziamenti, contratti di lavoro, buste paga e documentazione fiscale.

**Esempio di Agenzia di Viaggi simulata:**



**Esempio di Hotel simulato:**



**Esempio di impresa simulata dell'area industriale:**



Inoltre gli allievi apprendono abilità trasversali spendibili in qualsiasi situazione.

**SIMULIMPRESA: obiettivi di apprendimento- abilità trasversali.**

<b>Argomento</b>	<b>Obiettivi di apprendimento- Gli studenti dovranno</b>
Autonomia e Indipendenza	Lavorare individualmente per comprendere e portare a termine le mansioni lavorative assegnate
Responsabilità	Far fronte a responsabilità nel risolvere problemi sul lavoro
Cooperazione	Collaborare e condividere informazioni su mansioni e compiti
Lavoro di squadra	Lavorare in squadra in maniera efficiente/efficace
Capacità propositiva	Esprimere il proprio punto di vista sull'andamento dell'impresa
Autoapprendimento	Impegnarsi in maniera individuale e indipendente nell'apprendimento delle procedure lavorative di routine

Dal momento che la metodologia di Simulimpresa viene attuata in diversi contesti educativi (dall'istruzione secondaria, all'università, all'istruzione per adulti e altro) i prodotti finali del percorso di apprendimento dei singoli corsi e progetti vengono descritti dalle istituzioni che li attuano sulla base delle proprie sperimentazioni.

Comunque gli obiettivi di apprendimento, le descrizioni delle mansioni lavorative e le altre procedure vengono costantemente monitorate e migliorate dalla Centrale Italiana che esamina i feedback degli insegnanti formatori e dei direttori delle imprese simulate, tenendo conto anche delle condizioni nelle quali i progetti sono svolti.

**11.3. 2 Fase di impostazione di corsi / curricoli / attività.**

L'impostazione di corsi e progetti nell'ambito del programma SIMULIMPRESA ha due aspetti. In primo luogo, ci si attiene alla metodologia della Simulimpresa e ai profili descritti e disponibili ( aree dell'impresa simulata). La Centrale Italiana stabilisce dei minimi per l'infrastruttura e altri requisiti. Questi aspetti riguardano le attrezzature di ogni ufficio, almeno 6 computer, linea telefonica dedicata, fax e stampante, e per ogni postazione di lavoro il tipico materiale di ufficio. Il processo di insegnamento/apprendimento prevede le seguenti fasi:

- Testare le competenze in entrata dell'allievo

- Definire i livelli di formazione: di base – intermedio- avanzato
- Piano individualizzato di formazione
- Formazione autoguidata

In secondo luogo, l'impostazione dei corsi segue l'impostazione generale dell'istituzione che li attua. Inoltre la formazione complementare rappresenta parte importante del modello della SIMULIMPRESA.

L'insegnamento/apprendimento complementare sono tutte quelle attività che si svolgono in alternanza con l'esperienza in impresa simulata. Per fare un esempio, l'università di Bologna organizza corsi semestrali di simulazione d'impresa. Nell'anno accademico 2012-2013, il programma ha previsto 1 giorno di lavoro alla settimana, 25 ore di lezione con una sospensione di 15 giorni per esami. Le ore sono aumentate a 40 nell'anno accademico 2013-2014. Gli obiettivi del corso sono la preparazione della fase di start-up di un'impresa e la sua realizzazione (gestione della fase di start-up, commercializzazione virtuale di beni).

/pag. 283

Uno dei compiti che si è data la Centrale Italiana è di migliorare costantemente la qualità del sistema italiano. A questo scopo vengono organizzate riunioni periodiche con i docenti per discutere standard qualitativi e analisi delle procedure. Molte proposte avanzate dalla Centrale Italiana vengono accettate e realizzate all'interno della rete italiana. Aspetti comuni di tali miglioramenti sono:

- studi di fattibilità;
- analisi dei processi lavorativi;
- definizione delle mansioni;
- comportamento organizzativo e abilità necessarie per la gestione del processo lavorativo;
- identificazione degli obiettivi formativi;
- project planning e coordinamento;
- produzione di materiali e attività di monitoraggio interno;
- promozione delle buone pratiche.

I prodotti – aggiornamenti e miglioramenti – vengono poi trasferiti nelle attività di formazione, nelle certificazioni e nei crediti, come pure nella valutazione delle conoscenze, delle abilità, del comportamento in tre fasi: ex-ante, interim, ex- post.

A differenza degli obiettivi di apprendimento, attività e requisiti delle infrastrutture, non sempre la strategia di valutazione si è svolta su basi standard. A partire dal 2001, comunque, sono stati utilizzati strumenti di valutazione e una procedura di certificazione più sistematici.

#### **11.4 Insegnamento e apprendimento di competenze imprenditoriali in contesti diversi ( fase di attuazione)**

##### **11.4.1 Canali e metodi di insegnamento – approccio pedagogico**

Il Programma SIMULIMPRESA si basa su un contesto di insegnamento diretto completato con l'utilizzo di strumenti tecnologici per interagire con altre imprese nazionali e straniere, con banche, uffici, clienti, fornitori... L'esperienza di Simulimpresa assume forma intracurriculare ed extracurriculare. La metodologia propone un tipo di apprendimento orientato al fare e si basa sull'esperienza pratica, al fine di migliorare le competenze professionali e motivazionali dell'allievo.

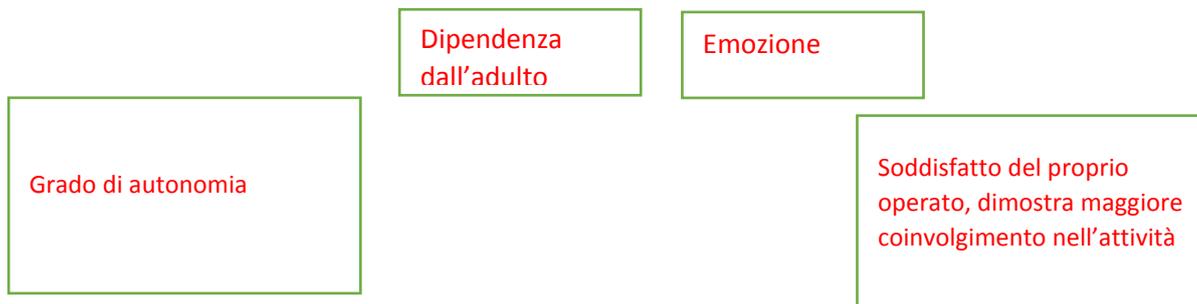
## SIMULIMPRESA: Metodi e approccio d'insegnamento

<b>Metodi d'insegnamento</b>			
Apprendimento collaborativo		X	
Apprendimento competitivo			
Imparare facendo / Apprendimento per progetti / Apprendimento per problemi / Apprendimento basato sulla sfida		X	
Nuovi approcci che permettono di imparare dal fallimento/ imparare in un contesto ambiguo			
Autoanalisi / autovalutazione		V	
Apprendimento basato sulla tecnologia / apprendimento misto			
<b>In particolare</b>			
Lezioni teoriche		Giochi di simulazione e di affari	X
Redazione di articoli e saggi		Imprese di studenti / mini imprese/ impresa simulata	X
Brainstorming		Testimonianze esterne / visitatori esterni / modelli di ruolo	
Discussione/ dibattito di gruppo		Visite ad imprese / visite a comunità / visite sul campo	V
Role play	v	Inserimento di lavoro	
Presentazione di gruppo peer-to-peer / controllo / revisione		Schemi di tutoraggio	V
Lavoro di gruppo o per progetto		Laboratori, seminari e formazione	
Studio di casi		Fiere / eventi / mercatini	X

X : indica il metodo chiave e di solito è limitato a tre scelte; V: indica metodi addizionali / complementari.

L'approccio dell' "imparare facendo" è al centro del progetto ed è descritto in questa illustrazione





Il processo di apprendimento è altamente individualizzato. Gli allievi gestiscono il ruolo e portano avanti le mansioni previste per la postazione lavorativa occupata, fanno fronte ad un certo numero di doveri e acquisiscono le competenze connesse. Gli allievi ruotano nelle varie postazioni lavorative e, in tal modo, sperimentano successivamente tutte le postazioni; in tal modo acquisiscono le relative conoscenze e competenze.

Autonomia e autoapprendimento sono componenti pedagogiche fondamentali. Il tempo di permanenza in una postazione lavorativa varia e dipende dal tempo che ciascun allievo impiega per apprendere la specifica funzione lavorativa e per portare a termine il compito assegnato. La flessibilità di procedura garantisce tempo sufficiente perché lo studente capisca e raggiunga l'obiettivo posto. Ogni allievo gestisce individualmente il proprio ruolo ed è parte di un processo di transfer di conoscenze tecnologiche. Gli insegnanti formatori svolgono il ruolo fondamentale di facilitatori. Un aspetto importante del processo di insegnamento è l'integrazione degli argomenti / delle materie.

Come detto in precedenza, il programma SIMULIMPRESA è rivolto a diversi gruppi, giovani e adulti, in generale, ma prevede interventi per persone che si trovano ai margini del mondo del lavoro.

I metodi di insegnamento guardano non solo alle funzioni specifiche, svolte nei dipartimenti e nelle postazioni lavorative, ma anche allo sviluppo di abilità trasversali - autonomia, lavoro di squadra e cooperazione, capacità propositiva e autoapprendimento – importanti nel mondo del lavoro.

L'attività di Simulimpresa prepara gli allievi a prendere decisioni rapide, alla flessibilità e all'adattamento a situazioni nuove e all'interazione con gli altri. Gli allievi vengono sempre coinvolti dal Direttore d'impresa e dagli insegnanti formatori nelle decisioni e quindi si trovano continuamente coinvolti in sfide su nuove idee, nuovi processi, prodotti o servizi.

Sulla base dei principi pedagogici esposti, gli insegnanti formatori supportano l'ambiente di apprendimento in molti modi:

- Incoraggiano gli allievi ad esplorare nuove possibilità e a valutare i risultati delle loro azioni;
- Resistendo alla spinta naturale del "correre in aiuto", concedono all'allievo il tempo necessario in base all'idea della perseveranza
- Mantengono un atteggiamento coerente e prevedibile in risposta a richieste di aiuto da parte degli allievi in modo che essi acquisiscano autonomia e indipendenza
- Offrono occasioni di cooperazione e interazione diretta
- Forniscono sfide accettabili e, a livello iniziale, permettono comportamenti di "prove ed errori"
- Sollecitano gli allievi a valutare il lavoro fatto e ad esprimere il loro parere
- Distribuiscono lodi e premi, ma non in maniera eccessiva, per l'impegno degli studenti.

Oltre all'insegnante formatore, il Programma SIMULIMPRESA prevede obbligatoriamente la presenza di una impresa madrina – un'impresa reale che viene simulata dall'"impresa virtuale". Quindi, i rappresentanti dell'impresa reale interagiscono, in determinati momenti, con gli insegnanti formatori fornendo informazioni di tipo tecnico e la loro esperienza e supportando il progetto.

Come evidenziato nella "Breve descrizione", la cooperazione con l'azienda reale esterna porta indubbi vantaggi:

- Assicura un legame continuo con il mondo degli affari locale e con le sfide reali delle imprese;
- Porta il mondo degli affari vicino a quello dell'istruzione / formazione e viceversa;
- Facilita l'integrazione degli studenti con il mondo del lavoro,
- Simula l'organizzazione e la gestione di imprese e uffici;

### **Simulazione d'Impresa nella scuola secondaria di 1° grado – scuola media**

L'attività di simulimpresa nella scuola secondaria di 1° grado mira allo sviluppo delle abilità linguistiche, espressive, comunicative e logico-matematiche; mira anche allo sviluppo di abilità quali il saper lavorare in squadra, il prendere decisioni, il saper organizzare e la flessibilità nella gestione di situazioni nuove e impreviste. E' importante che gli alunni agiscano come gruppo e non come singoli individui; perciò tutte le decisioni vengono assunte collettivamente – **lavoro di gruppo e partecipazione alle decisioni**. Un altro punto importante è l'**identità**. Questo si raggiunge nel momento in cui le scelte degli alunni sul tipo di attività dell'impresa derivano dalla loro esperienza e dalla loro vita, essendo connesse con la cultura del luogo, la storia del luogo, l'economia locale e il territorio.

**Il processo di apprendimento è basato sul fare.** Le idee esposte vengono messe in pratica quando gli studenti sviluppano attività in laboratorio di Simulimpresa. L'attività comprende la preparazione della documentazione cartacea, le decisioni sul catalogo, sui prodotti, sulle campagne di marketing e sul collegamento tra l'impresa simulata e la comunità locale ( banche, negozi, uffici, imprese). In vista della partecipazione a fiere internazionali, gli alunni preparano e pianificano attività: dallo stand alle offerte speciali, da incontri con altre imprese alla presentazione dell'impresa, ai video, ai volantini .....

### **Corso di simulazione d'impresa a livello universitario**

Ogni anno l'Università di Bologna organizza un corso semestrale di simulazione d'impresa. La metodologia adottata prevede una serie di lezioni/conferenze in aggiunta a quanto già descritto in precedenza.

### **Fiere e Competizioni**

Le fiere e le competizioni completano il modo in cui le varie istituzioni gestiscono le proprie imprese simulate ( curricolari, extra-curricolari, programmi di formazione specifica per lavoratori o disoccupati....). Inoltre il rapportarsi con la rete internazionale delle imprese simulate garantisce all'insegnante e all'allievo non solo la grande possibilità di aggiornare la loro preparazione sulle leggi e sui regolamenti commerciali internazionali, ma anche di praticare la lingua inglese, di utilizzare strumenti informatici e, in generale, di acquisire fiducia e sicurezza nelle operazioni di commercio internazionale.

#### **11.4.2 Formazione dei docenti: linee guida**

*"La missione dell'insegnante-formatore di Simulimpresa consiste nel suscitare negli allievi / nei giovani il desiderio e la capacità di diventare imprenditori – persone che fonderanno e svilupperanno con successo le loro iniziative sociali o commerciali, oppure che diventeranno innovatori nelle organizzazioni in cui si troveranno a lavorare"* ( Breve riassunto, già citato)

Nel programma SIMULIMPRESA e nel concetto di “impresa simulata” il ruolo dell’insegnante/formatore, pur nel cambiamento, rimane fondamentale. Si sottolinea come l’insegnamento nell’ambito di un progetto di simulimpresa abbia carattere specifico, determinato dall’approccio dell’ “imparare facendo”, che è diversa dalle altre materie d’insegnamento in quanto non è una materia. Per queste ragioni la Centrale Italiana pone in essere l’azione di formazione degli insegnanti formatori, offre programmi per i formatori e linee guida generali. **In Italia la formazione degli insegnanti formatori è obbligatoria.** La formazione si fonda su un approccio diretto ed è fatta dietro richiesta degli interessati e segue un programma strutturato. La formazione avviene prima che l’insegnante formatore inizi ad operare in simulimpresa, ma ci sono anche delle fasi successive. Lo scopo iniziale è quello di far sì che l’insegnante formato realizzi un progetto di simulazione d’impresa e che, in seguito, possa operare in altre e diverse imprese simulate.

Prima di poter operare come insegnante formatore di simulimpresa, è necessario frequentare un corso di formazione al termine del quale si ottiene una certificazione. La formazione ha come argomento la metodologia della simulimpresa e si pone l’obiettivo di sviluppare le abilità necessarie per operare e programmare le attività di una impresa simulata. Il corso di formazione si svolge circa un mese prima dell’avvio dell’impresa simulata e fornisce tutti gli strumenti necessari. Il corso di formazione si svolge in due giornate, per un totale di 16 ore e per un gruppo massimo di 20 insegnanti da formare.

La formazione cura i seguenti aspetti:

- Introduzione: SIMULIMPRESA, evoluzione e metodologia, la rete nazionale e internazionale;
- Il modello: l’impresa madrina e le relazioni con il territorio; Direttore e docenti formatori: ruoli e funzioni; rapporti tra simulazione e curriculum scolastico; autonomia degli allievi; gestione degli errori; strumenti di comunicazione; contratto pedagogico e autoapprendimento; rotazione nelle diverse postazioni lavorative; criteri e strumenti di valutazione;
- L’impresa simulata e la Centrale Italiana; struttura dell’impresa simulata; struttura e servizi offerti dalla Centrale; flusso di documenti tra l’impresa simulata e la Centrale; standard di funzionamento della rete; come impostare un’impresa simulata all’interno di una rete; pianificazione dei servizi; carta intestata; loghi Simulimpresa, European – Peninternational; standard postali; e-mail e internet (identità digitale);
- Discussione;
- Impostazione dell’impresa simulata; individuazione dei dipartimenti; definizione delle postazioni lavorative; procedure e mansioni lavorative; documenti interni dell’impresa simulata;
- Gruppi di lavoro; postazioni lavorative e struttura dei dipartimenti; descrizione dei compiti; sviluppo delle procedure; comparazione dei risultati; pianificazioni delle attività successive; conclusioni.

/288

Due sono le sessioni di aggiornamento per formatori organizzate su argomenti rilevanti collegati a cambiamenti nella organizzazione delle attività della rete nazionale delle imprese simulate.

La Centrale Italiana offre all’insegnante formatore di simulimpresa la possibilità di formarsi per svolgere in maniera ottimale il suo ruolo e lo affianca nella organizzazione e nell’impostazione dell’impresa simulata e nella fase di motivazione e responsabilizzazione dell’allievo.

Infine la comunicazione, lo scambio di informazioni e di conoscenze tra Centrale Italiana e insegnanti formatori avviene su base quasi quotidiana. Per esempio, il formatore può contattare la Centrale nazionale di simulazione per essere aggiornato su regolamenti internazionali o argomenti simili.

Per validare i risultati della simulazione le riunioni con gli insegnanti sono organizzate su base mensile. Altri incontri hanno lo scopo di fissare gli standard delle procedure e raggiungere alta qualità per la rete nazionale e internazionale.

### **Programma europeo di formazione per formatori di impresa simulata.**

E' da notare che solo alcuni Uffici Centrali della rete EUROPEN – PEN international ricevono dai rispettivi ministeri il mandato di formare e certificare gli insegnanti formatori. Inoltre la formazione non viene organizzata da specifiche istituzioni formative all'interno di un sistema formale di istruzione in nessuna delle nazioni partner della rete.

E' interessante notare che la maggior parte delle Centrali aderenti a Europen – Peninternational organizzano corsi di formazione per insegnanti formatori di simulimpresa, ma non si sono realizzati scambi di informazioni, conoscenze ed esperienze tra i vari Uffici Centrali. Alcune nazioni hanno deciso che la formazione dei formatori è obbligatoria, altre no. Questa situazione ha fatto sì che non si avessero un atteggiamento e procedure unitarie, ma che esistessero esperienze e procedure diverse a livello nazionale.

Il programma di formazione degli insegnanti formatori di simulazione d'impresa a livello iniziale e nelle successive fasi di aggiornamento prevede 8 aree: definizione di impresa simulata, la rete nazionale e internazionale, lo staff pedagogico, i metodi pedagogici, gli strumenti pedagogici, la Centrale di Simulazione, le prime fasi della creazione di un'impresa simulata, EUROPEN e PEN international.

### **Profilo dell'insegnante formatore ideale**

Con il Programma SIMULIMPRESA il ruolo dell'insegnante formatore si trasforma: si passa dal ruolo tradizionale dell'istruttore a quello di un ruolo più complesso in quanto gli studenti possono presentare richieste e bisogni molto diversificati tra loro. Le responsabilità dell'insegnante formatore sono ampliate e comprendono attività di sostegno e consulenza e devono assicurare qualità.

Il formatore è l'esperto di simulazione d'impresa nel settore specifico; egli considera gli studenti come staff di impresa. Più insegnanti formatori operano nella stessa impresa simulata e uno di essi assume il ruolo di Direttore. Il gruppo di insegnanti, operando in maniera congiunta, collabora per creare l'impresa e definire gli interventi formativi. Altri compiti consistono nell'assegnare i carichi di lavoro, risolvere i problemi, correggere gli errori e stimolare l'autonomia. Inoltre il docente formatore controlla le competenze acquisite dall'allievo e il tempo di permanenza in una postazione lavorativa/ ufficio / dipartimento. I formatori pianificano le attività in maniera flessibile, specie nel caso di corsi integrativi, e infine svolgono la funzione di motivatori. I formatori svolgono un ruolo decisivo nel processo di apprendimento in simulazione d'impresa.

Tenendo presenti i 3 pilastri illustrati in precedenza, il docente formatore di simulimpresa dovrebbe possedere:

/289

- Abilità e conoscenze professionali, quali quelle relative a economia aziendale.....;
- Abilità pedagogico-educative, quali strategie d'insegnamento/apprendimento, esperienza didattica, psicologia dell'insegnamento, metodologia della simulimpresa, progettazione didattica, tecniche di motivazione.....;
- Leadership e competenze come dinamiche di gruppo, gestione di dipendenti, strategie di soluzioni di conflitti, abilità di improvvisazione e di intraprendere azioni didattiche innovative, abilità di gestire errori e di reagire in maniera appropriata ad errori.

PROFILO IDEALE DEL DOCENTE FORMATORE ( da Breve Descrizione, già citato)



E' praticamente impossibile che L'insegnante formatore deve ess

è le caratteristiche descritte.

è e desideroso di migliorarle. Per colmare eventuali carenze, è importante assistenza da parte di colleghi e di esperti, ad es. nel campo amministrativo-finanziario. Nella maggior parte dei casi, gli insegnanti formatori hanno bisogno di assistenza nel campo delle lingue straniere, delle legislazioni e della contabilità. La Centrale Italiana è in grado di fornire informazioni, soprattutto in alcuni settori.

E' necessario, quindi, che l'azione di motivazione verso gli insegnanti formatori prenda in considerazione aspetti come l'insicurezza, l'abilità di insegnare in settori diversi, la conoscenza del mondo degli affari, la valutazione e i cambiamenti nel ruolo.

Un aspetto importante è costituito dal rapporto con l'impresa madrina che permette al formatore di tenersi aggiornato sulle possibili novità nel mondo dell'industria e degli affari, p. es. su regolamenti e innovazione.

Infine l'istituzione scolastica è spesso coinvolta nella formazione degli insegnanti formatori.

**11.5. Valutazione ed effetti**

**11.5.1 Strategia di valutazione delle competenze imprenditoriali**

Dal 2001 la Centrale Italiana ha posto in essere un sistema di valutazione e strumenti di valutazione all'interno del Programma SIMULIMPRESA. La Centrale Italiana ha approntato degli standard chiari per valutare gli allievi e la qualità del lavoro delle imprese simulate.

Metodo di valutazione	Impresa Simulata: programma SIMULIMPRESA
Test, prove	
Esame scritto (test scritto, questionario)	
Autovalutazione, riflessione sul proprio operato	X
Valutazione tra colleghi (all'interno della classe) / valutazione di gruppo	
Revisione esterna / Feedback da fiduciari esterni ( compresi gli utenti)	
Lavoro su un progetto ( compreso il progetto di simulazione, o lavoro su una idea progettuale finanziaria) / risultati raggiunti su compito assegnato	X
Presentazione / discorso	
Evento ( p.es. fiera)	V
Progetto di piano finanziario	V

X: metodi fondamentali di valutazione di solito limitati a tre opzioni; V: metodi di valutazione addizionali / complementari.

### **11.5.1.1 Strategia di valutazione relativa agli allievi di simulimpresa nel Programma SIMULIMPRESA**

I metodi di valutazione fondamentali all'interno del Programma SIMULIMPRESA sono autovalutazione e valutazione da parte del formatore. In più, la fiera e le competizioni sono utili come validazione; altri metodi possono essere utilizzati dalle singole istituzioni secondo la loro pratica corrente. Il lavoro progettuale, come parte dell' "imparare facendo", viene valutato in quanto esperienza fondamentale.

Ulteriore valutazione può essere richiesta, all'interno di corsi o di programmi esterni al programma SIMULIMPRESA, dall'istituzione nella quale il progetto di simulazione d'impresa viene realizzato. Nel corso semestrale organizzato dall'Università di Bologna, descritto in precedenza, il metodo di valutazione, a conclusione dell'esperienza di simulazione d'impresa, consiste in un esame orale che ha per oggetto la discussione di una tesi di 25 pagine.

La Centrale Italiana identifica potenziali "errori formativi" delle imprese simulate che operano all'interno del Programma SIMULIMPRESA. Nello specifico, viene monitorata la qualità dei documenti preparati dalla singola impresa simulata; nel caso contengano errori, questi vengono segnalati mediante l'invio di una busta gialla agli insegnanti formatori. Questa procedura permette agli insegnanti formatori di identificare l'allievo che ha commesso l'errore per recuperare e colmare le manchevolezze.

#### **Strumenti di autovalutazione per gli allievi**

Durante il periodo di attività nell'impresa simulata viene utilizzato un metodo di autovalutazione per gli allievi. Viene utilizzato su tutti gli allievi e ha lo scopo di valutare le abilità acquisite nella postazione lavorativa occupata. L'allievo è tenuto a completare l'autovalutazione non appena concluso il periodo di permanenza nella postazione lavorativa.

La Centrale Italiana ha approntato un questionario a risposte aperte o chiuse. La Prima Parte richiede informazioni su questi aspetti: allievo, postazione occupata, funzioni / compiti sviluppati, obiettivi raggiunti, difficoltà e suggerimenti.

La Seconda Parte valuta i seguenti punti:

- Applicazione delle procedure: sbagliata – incerta – sicura – autonoma
- Comportamento personale: distratto - assente - coinvolto
- Relazioni con il gruppo: negativo -collaborativo - indifferente
- Organizzazione del dipartimento : scarsa - sufficiente - buona - eccellente

#### **Valutazione da parte dell'insegnante formatore**

Il formatore valuta due aspetti.

**Valutazione delle abilità tecniche-** ha l'obiettivo di valutare le abilità acquisite per ogni singola postazione lavorativa. Viene effettuata a conclusione della permanenza dell'allievo in una postazione di lavoro. L'attività di apprendimento è suddivisa in funzioni o uffici dell'impresa simulata, competenze ( postazione) e contenuti ( contenuti delle competenze); la scala di valutazione prevede le voci acquisita – acquisita parzialmente – non acquisita.

Tav. 75. Struttura della valutazione delle abilità tecniche da parte del formatore

Ufficio o funzione	Competenza	Contenuti	Acquisita	Parzialmente acquisita	Non acquisita
Ufficio 1	Posto 1	(contenuti definiti della competenza)			
Ufficio 2	Posto 2				
Ufficio x	Posto x				

**Comportamento socio-professionale**- la valutazione avviene almeno due volte, a metà percorso e a conclusione dell'esperienza nell'impresa simulata. In questo caso, la scala di valutazione comprende 4 descrittori.

#### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI SOCIO-PROFESSIONALI

##### *Comportamento sociale*

<b>Puntualità</b>	Molto puntuale	Assenze poche e giustificate / raramente in ritardo	Assenze frequenti giustificate / ritardi frequenti	Assenze continue / ritardi abituali
<b>Relazioni</b>	Molto socievole / si intende bene con tutti	Si intende abbastanza bene con gli altri / accetta consigli	Non si intende molto con gli altri	Sbalzi di umore / poco socievole
<b>Autonomia e senso di responsabilità</b>	Molto affidabile / capace di lavorare da solo	Generalmente lavora da solo ma ci sono errori non segnalati	Ha bisogno di aiuto / qualche carenza	Richiede aiuto costante / poco affidabile
<b>Spirito di iniziativa e grado di influenzabilità</b>	Prevede il lavoro da svolgere / è in grado di fare accettare facilmente le sue idee	Prende qualche iniziativa	Ha bisogno di essere indirizzato passo per passo / non prende iniziative	Non prende iniziative / segue il gruppo
<b>Facilità di adattamento</b>	Si integra facilmente con il gruppo	Si integra dopo un periodo di adattamento	Qualche riserva nei confronti del gruppo	Di solito emarginato per sua volontà

##### *Comportamento professionale*

<b>Facilità di apprendimento</b>	Apprende e risolve da solo alcuni problemi	Risolve problemi giornalieri / a volte chiede aiuto	Chiede spesso aiuto, ma trova rapidamente le soluzioni	Il minimo problema sembra irrisolvibile
<b>Qualità del lavoro</b>	Lavoro preciso, quasi sempre perfetto	Pochi errori	Pochi errori, ma qualità mediocre	Molti errori e scarsa qualità
<b>Rapidità di esecuzione</b>	Esecuzione molto rapida	Esecuzione nei tempi previsti	Attività leggermente sotto la media	Molto lento
<b>Controllo del lavoro</b>	Verifica spontaneamente il suo lavoro /	Verifica il suo lavoro senza	Verifica raramente il suo lavoro, ma in	Non verifica il suo lavoro /

## Partecipazione a fiere e competizioni

Le fiere nazionali e internazionali, i concorsi e le competizioni rappresentano una ulteriore forma di validazione per le imprese simulate. La partecipazione ai concorsi indetti durante le fiere è sottoposta alla valutazione di una giuria esterna e le attività delle singole imprese simulate ottengono la valutazione da parte delle altre imprese simulate, dai formatori, dalle Centrale Italiana, da esperti e dal pubblico presente.

Tavola 78. Criteri di valutazione per le competizioni tra imprese simulate in fiera.

<b>1. Miglior stand</b>	-aspetto generale dello stand (originalità, design, comunicazione) -uso dei materiali, uso dei loghi, qualità dei materiali utilizzati durante gli scambi	Valutati durante la fiera dai visitatori e da una giuria esterna
<b>2. Impresa con maggior cortesia e professionalità</b>	-comportamento verso i clienti (accoglienza, capacità di comunicare in lingua madre e in lingua straniera) -ospitalità, aspetto e comportamento professionale	
<b>3. Miglior marketing</b>		
<b>a- Miglior spot</b>	-originalità del progetto -rispondenza del progetto all'attività dell'impresa -qualità della proposta artistica	Presentazione video di 30-60 secondi, con una breve presentazione in inglese; valutata da una giuria esterna
<b>b- "Look: here I am"</b>	-design -originalità -validità delle informazioni -capacità di attrarre interesse	Una presentazione video o in PowerPoint di 2-3 minuti della città-regione di provenienza, avente per oggetto le caratteristiche storiche, artistico-culturali e ambientali, nonché gli usi, costumi e tradizioni; in inglese o in lingua madre con sottotitoli in inglese; valutata da una giuria esterna
<b>c- Miglior catalogo/ kit cartaceo</b>		Valutati dalla Centrale Nazionale e da una giuria esterna

### 11.5.1.2 Autovalutazione degli insegnanti formatori dell'impresa simulata

L'autovalutazione e la riflessione sulla attività svolta nell'impresa simulata è uno strumento valido per apportare eventuali cambiamenti nelle strategie operative. Gli aspetti principali sono:

**-Interazione con gli allievi** mediante un comportamento professionale e imprenditoriale allo scopo di migliorare l'efficienza, la qualità e la performance dell'impresa: sempre – occasionalmente – raramente- mai;

**-Collaborazione attiva** con il Direttore per la gestione dell'impresa sia nella definizione delle sue competenze, sia nella definizione dei singoli percorsi individuali; verifica delle competenze acquisite allo scopo di stabilire il tempo di permanenza nel dipartimento; lasciare al direttore discrezionalità nella definizione delle sue competenze e di quella dei singoli percorsi individuali; verifica delle competenze acquisite: sempre – occasionalmente – raramente – mai

**-Lavorare in squadra** per pianificare le attività, risolvere le criticità, correggere gli errori promuovendo l'autonomia e la responsabilità dei partecipanti: sempre – talvolta – raramente – mai

**-Flessibilità nella formulazione didattica:** dall' "applicazione flessibile della programmazione didattica a partire dai risultati ottenuti rispetto agli standard previsti e al feedback dello staff" all' "agire per il rigido rispetto della programmazione didattica"

#### **-Iniziativa**

**a-** creare opportunità, minimizzare i problemi, coinvolgere gli allievi preparandoli in anticipo e supportandoli in caso di crisi. Motivare le scelte e mostrare i costi-benefici alternativi.

**b-** Agire nelle situazioni presenti, coinvolgere gli allievi e riconoscere opportunità e problemi. Giustificare i percorsi proposti senza sottolineare i motivi di esclusione delle alternative

**c-**Essere costanti nel superare gli ostacoli, coinvolgendo gli allievi per azioni comuni; definire strategie senza giustificare le scelte

**d-**Non sempre riuscire a sfruttare le opportunità sviluppando azioni adeguate, coinvolgere gli allievi solo se necessario

#### **-Sviluppo dell'allievo nel rispetto dell'individualità**

**a-** Promuovere l'autonomia e il senso di responsabilità dell'allievo. Creare un clima collaborativo e facilitare, con una attenta supervisione, lo sviluppo delle abilità propositive

**b-** Impegnarsi nel far comprendere all'allievo l'importanza dei compiti richiesti. Promuovere il lavoro di gruppo e il passaggio di abilità tra allievi.

**c-**Offrire spiegazioni se richieste, supervisionare le attività dell'allievo limitando il campo di azione e, se necessario, promuovere il raggiungimento degli obiettivi invece della comprensione dei singoli passaggi

**d-**Intervenire utilizzando l' "attribuzione di colpa" in relazione all'errore, sostituirsi all'allievo se non trova la giuste soluzioni in tempi brevi. Applicare il principio di "ognuno per sé", non favorire il trasferimento di abilità da chi le possiede a chi non le possiede.

#### **Autovalutazione per Direttori di Impresa Simulata**

Il ruolo specifico del Direttore d'Impresa Simulata richiede ulteriore autovalutazione su quanto fatto in impresa simulata. Essa ha lo scopo di pianificare eventuali cambiamenti nelle strategie d'intervento. Il Direttore d'Impresa valuta i seguenti aspetti scegliendo un'affermazione tra le 4 proposte.

- . Verificare la corretta applicazione della metodologia: quanto spesso e con strumenti oggettivi contro strumenti soggettivi per una valutazione quantitativa /qualitativa
- . Definire gli aspetti organizzativi attraverso lo staff: - distribuire le risorse umane e tecniche ( con quale frequenza);- utilizzare gli strumenti di pianificazione dell'impresa ( correttamente, con azione di controllo, senza azione di controllo e saltuariamente, mai);- definire tempi e priorità ( quanto spesso)
- . Garantire il raggiungimento degli obiettivi didattici e formativi: fornire feedback allo staff e accettare suggerimenti dal formatore (con quale frequenza)
- . Esercitare la leadership nel gruppo di lavoro: dalla "Gestione dei conflitti interni al gruppo di lavoro all'incoraggiamento alla soluzione dei problemi mediante un dialogo positivo con tutti" al " Non facilitare il superamento di problemi interni e non condividere informazioni importanti"
- . Analisi critica: con quale frequenza viene proposta e con quale frequenza vengono apportati miglioramenti
- . Autonomia e responsabilità operativa, abilità di relazione, leadership: da "Aiutare gli altri a risolvere possibili problemi e coinvolgerli in una collaborazione positiva in attività extra" a " Evitare spesso il lavoro lasciandolo ad altri, evitando la collaborazione con gli altri"
- . Partecipare alle iniziative organizzate dalla Centrale Italiana: con quale frequenza.

### **11.5.1.3 Impresa Simulata di Qualità- La Certificazione EUROPEAN-PEN International**

Le imprese che partecipano al programma SIMULIMPRESA possono ottenere la Certificazione EUROPEAN della Qualità.

**Tabella 79. Certificazione EUROPEAN della Qualità per l'Impresa Simulata**

Parametri	Sezioni
Classe 1. Parametri fisici	Sezione A – Struttura fisica Sezione B – Struttura organizzativa Sezione C – Struttura gestionale
Classe 2. Parametri Procedurali	Sezione D – Applicazione del modello Sezione E – Elementi di didattica
Classe 3. Livello dei servizi	Sezione F – Servizi di base Sezione G – Controllo dell'impresa Sezione H – Qualità dei documenti

Nel 2014 le imprese certificate sono state 8, metà delle quali nella Provincia Autonoma di Trento.

Una volta acquisita la Certificazione di Qualità, l'impresa ha il diritto di richiedere la Certificazione di Qualità individuale per gli allievi che dimostrino competenze e abilità adeguate in comportamento, capacità e conoscenze.

### **11.5.1.4 Standard minimi EUROPEAN di Qualità ( EMQS)**

Alcune centrali della rete EUROPEAN hanno dato vita ad un progetto comune di " Analisi e Sviluppo di standard minimi di qualità per le imprese simulate in vista di una certificazione europea

comune". Il progetto avente per obiettivo il verificare quanto le imprese simulate fossero rispondenti alla realtà imprenditoriale ha coinvolto datori di lavoro, dipendenti, persone in cerca di lavoro e imprese simulate.

/295

I risultati dello studio sono stati utilizzati in maniera diversificata nelle varie nazioni aderenti ad EUROOPEN e si sono concretizzati in due tipi di EMQS - Standard minimi EUROOPEN di Qualità:

- **uno per l'impresa simulata**; esso riguarda l'organizzazione pratica, i contesti di apprendimento e il funzionamento;

- **il secondo per gli allievi**.

Le competenze chiave rispondono pienamente ai criteri stabiliti dall'Unione Europea ne dicembre 2006.

### 11.5.2 Impatto, valutazione e monitoraggio

La Centrale Italiana coordina la rete italiana delle imprese simulate e svolge e monitora i risultati regolarmente. La Tabella 80 riporta il numero di imprese simulate e il numero di allievi coinvolti in 20 anni di attività del progetto SIMULIMPRESA in Italia.

Tavola 80. Numero di imprese simulate per tipologia d'impresa in Italia

Tipologia di impresa simulata	Numero di imprese operanti contemporaneamente	Numero di allievi / anno
Per adulti	75	5000
Presso aziende private	5	200
Per disabili	4	80
In scuole secondarie di 1° grado	5	150
In scuole secondarie di 2° grado	98	4500
In istituti o scuole professionali	23	600
In università	6	200
Altro ( Camere di Commercio....)	8	450
<b>Totale</b>	<b>224</b>	<b>11180</b>

NB: 224 imprese in totale erano attive nello stesso periodo. Il database ne riporta 400. Questa differenza si spiega con il fatto che alcune imprese simulate erano temporaneamente chiuse e in attesa di riattivazione.

La strategia di valutazione si basa sui documenti di valutazione compilati secondo i principi illustrati in 11.5.1 e sulle informazioni riportate dai formatori durante gli incontri previsti.

La Centrale italiana si mantiene in stretto contatto con gli insegnanti. Organizza incontri mensili con i formatori allo scopo di verificare l'andamento delle attività e del processo di simulazione. Ulteriori incontri vengono indetti con lo scopo di fissare standard di procedure e di garantire una qualità ottimale per la rete nazionale e internazionale. La Centrale italiana si distingue per le molte proposte intese al miglioramento della qualità del sistema.

Ulteriori informazioni e idee provengono dall'analisi degli strumenti di autovalutazione per docenti formatori e delle difficoltà e dei suggerimenti segnalati.

Dalle informazioni ricevute, sembra che sia necessario una più sistematica valutazione, da parte del Programma Simulimpresa, in termini di risultati, effetti, efficacia, rilevanza e altro. Da parte della Centrale italiana sono messe in atto, d'altra parte, analisi e valutazioni costanti e continue sui documenti, sui contenuti e sulla qualità delle attività. Le aree di impatto potenziale risultano: sviluppo personale (potenziamento delle abilità, specie collaborative), istruzione di base e avanzata (aumento della frequenza scolastica, aggiornamento delle abilità di simulazione d'impresa), possibilità di impiego e creazione di imprese. Inoltre il Programma SIMULIMPRESA svolge un ruolo fondamentale nella integrazione di persone disabili nella società.

Ci sono alcune informazioni sugli effetti derivanti dal Programma SIMULIMPRESA. In occasione di parecchi incontri e confronti, gli allievi hanno sottolineato come aspetti positivi dell'attività di Impresa Simulata siano una crescita di impegno e di motivazione allo studio, dell'apprendere con divertimento, anche grazie all'utilizzo di conoscenze e strumenti differenti nello stesso momento. Altri aspetti sono la crescita dell'autostima, della fiducia in sé e del senso di sicurezza. I docenti formatori sono sicuri che gli allievi sono ben preparati ad affrontare i compiti loro richiesti in futuro dal lavoro e dalla vita quotidiana e che sono pronti a confrontarsi ed a far fronte ad eventuali problemi senza farsi prendere dal panico, mostrando competenze di flessibilità e adattamento. Inoltre i docenti sottolineano come le diverse estrazioni sociali, economiche e culturali degli allievi, come pure le diversità nelle abilità e capacità, diventino un vantaggio nelle attività di simulazione d'impresa.

### **11.5.3 Imprese in vetrina**

La **Provincia Autonoma di Trento** promuove l'idea pedagogico-didattica della simulazione d'impresa. La Provincia ha assicurato la formazione iniziale a giovani dai 14 ai 18 anni per supportare il loro sviluppo personale e professionale e ridurre il rischio di abbandono scolastico. Sono state avviate circa 36 imprese simulate con il coinvolgimento di oltre 900 alunni, per un totale di circa 6.500 ore lavorative.

**L'Impresa Simulata Confetti Panfilo Serafini srl – Sulmona** è un'impresa simulata certificata con Certificato di Qualità IT-0093-2013 ( *attualmente IT 0110-2015*). L'Impresa Simulata è stata fondata nel 2002 presso la Scuola Secondaria di 1° Grado "Panfilo Serafini" di Sulmona con finanziamenti della Comunità Europea che avevano lo scopo di combattere l'abbandono e l'assenteismo scolastici. L'Impresa Simulata coinvolge annualmente circa 25 alunni.

## **11.6 Sostenibilità e trasferibilità**

### **11.6.1 Modello finanziario**

Le garanzie europee ( Programma di Apprendimento Permanente – LLP -, il sottoprogramma Leonardo Da Vinci e il più recente ERASMUS+) hanno lo scopo di raccogliere le buone pratiche interne alla rete EUROOPEN – PEN international e standardizzare determinati processi relativi ai progetti di Impresa Simulata, p. es. il programma di formazione dei formatori e gli strumenti di valutazione.

La realizzazione specifica dei progetti prevede il coinvolgimento delle aziende reali e degli insegnanti formatori.

### **11.6.2 Aspetti chiave sostenibili**

I risultati positivi dei progetti di simulazione d'impresa iniziati nel 1994/1995 hanno attirato una notevole attenzione ai livelli regionale e nazionale e da allora vengono coinvolti attori importanti sia pubblici sia privati.

Il progetto-proposta è altamente trasferibile ed è stata raggiunta la massa critica di enti scolastici e imprese madrine.

Gli aspetti chiave sostenibili sono costituiti dal coordinamento centralizzato e dall'impegno continuo della Centrale Italiana nel migliorare le procedure. La sistematica azione di strategia di valutazione, l'impegno intensivo nella formazione degli insegnanti formatori, l'azione di stimolo nei confronti di altri partner EUROOPEN garantiscono ancora maggior sostenibilità al Programma SIMULIMPRESA.

La sostenibilità è anche assicurata dal coordinamento centrale completata da punti di riferimento a livello locale e dalla collaborazione positiva con le aziende madrine senza le quali non vi sarebbe simulazione d'impresa.

### **11.6.3 Trasferibilità potenziale**

Il coordinamento centrale e l'impegno continuo nel miglioramento del processo di qualità hanno garantito 20 anni di Programma SIMULIMPRESA.

La Centrale Italiana si impegna costantemente nel ricercare miglioramento nei processi di Simulazione d'Impresa, nella descrizione delle mansioni e delle postazioni lavorative,..... La Centrale organizza riunioni periodiche con i docenti formatori per identificare i punti di criticità. Da questo nascono idee che vengono proposte alla rete nazionale, accettate dai membri e realizzate. Per fare un esempio, azioni più sistematiche di valutazione degli allievi, imprese simulate e docenti formatori sono poste in essere dal 2001. Il Programma SIMULIMPRESA partecipa a molti progetti europei come organizzatrice e da questo derivano buone pratiche che vengono poi trasferite all'interno della rete EUROOPEN.

**L'interazione costante non solo motiva i docenti formatori ma li motiva all'apprendimento**

Il contatto quotidiano e l'interazione costante tra Centrale e docenti formatori non solo motivano e incoraggiano questi ultimi ma favoriscono l'interscambio informativo. Emerge un altro fattore di apprendimento, specialmente nel campo dell'aggiornamento che viene trasferito ai docenti; per fare un esempio, ci si può riferire al settore della legislazione o del commercio internazionale. Le spinte motivazionali fanno superare le insicurezze, i problemi derivanti da una preparazione specifica in un solo settore, dalla mancanza di conoscenze di economia e dal cambiamento di ruolo che vede i formatori passare dal ruolo tradizionale di insegnanti a quello di facilitatori. E' importante valorizzare il ruolo e la figura del docente formatore.

### **L'impresa madrina facilita il contatto tra allievi e mondo del lavoro**

L'impresa madrina fornisce un esempio reale e, come tale, fa da ponte tra l'impresa simulata e il gruppo di allievi da una parte e il mondo del lavoro dall'altra. In Italia la presenza dell'impresa madrina che viene simulata dall'impresa virtuale è obbligatoria. Questo non è un requisito richiesto in tutte le nazioni aderenti alla rete EUROOPEN. L'impresa madrina costituisce un aspetto motivante per gli allievi, soprattutto nel caso di nomi come l'azienda Lamborghini.

L'azienda madrina offre anche opportunità di stage in azienda e li tiene costantemente aggiornati sugli sviluppi non solo nel mondo degli affari ma anche nell'area tecnico-tecnologica.

### **Altri aspetti**

Le competenze assumono un doppio aspetto: da una parte sono strettamente legate alla postazione lavorativa / funzione aziendale, dall'altra sono trasversali. Questo duplice aspetto si riflette negli strumenti utilizzati dai docenti per valutare gli allievi.

Riferimenti al Programma SIMULIMPRESA / Bibliografia

### **SITI GENERALI**

**Confetti Panfilo Serafini srl [general websites]:**

- <http://www.practicefirms.net/IT01COZ/>; - <http://icserdistefano.altervista.org/>

**EUROOPEN-PEN International [general website]:** <http://www.euopen.info/>

**Istituto Don Calabria - Città del Ragazzo [general website]:** <http://www.cittadelragazzo.it>

**Programma di Formazione per Formatori di Simulazione d'Impresa (PFTT) (n.a.). [project website]:**  
<http://pftt.euopen.info/ProjectDescription.aspx>

**Programma SIMULIMPRESA [general website]:** <http://www.simulimpresa.com>

**Il portale SIMULIMPRESA è accessibile da:** <http://www.simulimpresa.com>

**International Credit Card Simulimpresa è accessibile da:** <http://cci.simulimpresa.com/asp/login.asp>

**Documenti, studi, articoli, pagine web e informazioni disponibili on line:**

**44121 – Simulimpresa (2014/2015).** Simulimpresa – corso di economia, gestione e statistica. Università di Bologna.

<http://www.ems.unibo.it/en/programmes/course-unit-catalogue/course-unit/2014/387382/>

**44121 – Simulimpresa (2013/2014).** Simulimpresa – corso di economia, gestione e statistica. Università di Bologna.

<http://www.unibo.it/en/teaching/course-unit-catalogue/course-unit?idComponenteAF=387382&annoAccademico=2013>

**56491 - Simulimpresa (Primo semestre) (2012/2013).** Simulimpresa - corso di economia, gestione e statistica. Università di Bologna.

<http://www.unibo.it/en/teaching/course-unit-catalogue/course-unit/2012/355901>

**“7<sup>a</sup> Fiera Internazionale delle Imprese Simulate in Italia – COMPETIZIONI!” (n.d.).** Preparato dalla Centrale Nazionale di Simulazione Istituto Don Calabria – Ferrara. Available

<http://www.simulimpresa.com/go/Events/fiera>

**Imprese Simulate: EUROOPEN-PEN International (n.d.).** <http://www.peninternational.info/index.php?id=31>

**Attivazione dell’Impresa Simulata (n.d.). Programma SIMULIMPRESA.**

<http://www.simulimpresa.com/go/index.php/risorse/attivazione>

“Strumenti di valutazione” (n.d.). Preparati da Centrale Nazionale di Simulazione Istituto Don Calabria. [pdf]. Non disponibili online

“Breve Descrizione” (n.d.). Preparata da Centrale Nazionale di Simulazione Istituto Don Calabria. [pdf]. Non disponibile online.

**Bulletin No 29 (2005).** EUROOPEN Information on the Worldwide Practice Firms Network. Issue: May 2005.

Available at: <http://cms.europen.info/fileadmin/Bulletin/Bulletin29.pdf>

**Bianchi M., Tampieri L. (2012).** Effetti delle attività in rete Internet sulla creazione di una rete imprenditoriale. Risultati sperimentali del laboratorio di Simulimpresa itAIS 2012 IX Conference of the Italian Chapter of AIS “Organization change and Information Systems: Working and living together in new ways”. Università Cattolica del Sacro Cuore, Roma (Italy), September, 28 and 29, 2012. Proceedings, pp. 1-8.

Calendar of Events: EUROOPEN-PEN International (n.d.). <http://www.peninternational.info/index.php?id=46>

Certificazione EUROOPEN (n.d.): <http://www.simulimpresa.com/go/index.php/certif>

Dipartimenti (n.d.). Programma SIMULIMPRESA.

<http://www.simulimpresa.com/go/index.php/modello/dipartimenti>

**European Parliament and Council (2006).** Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Official Journal of the European Union, (2006/962/EC).

**European Commission (2005).** Mini-companies in Secondary Education. Best procedure project: Final report of the expert group:

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/training\\_education/doc/mini\\_companies\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/mini_companies_en.pdf)

EUROPEN (n.d.). [flyer in pdf].

[http://www.peninternational.info/fileadmin/EUROPEN\\_Flyer/0709-14\\_Flyer\\_Europen.pdf](http://www.peninternational.info/fileadmin/EUROPEN_Flyer/0709-14_Flyer_Europen.pdf)

Imprese Certificate (n.d.). Programma SIMULIMPRESA:

<http://www.simulimpresa.com/go/index.php/certif/is-certif>

“Come motivare I giovani – L’esperienza della Centrale Italiana di Simulazione d’Impresa” (n.d.). Istituto don Calabria – Ferrara – Italy. [pdf]. Non disponibile online.

Lifelong Learning Programme – European Commission (n.d.). Aggiornato al 31/03/2015.

[http://ec.europa.eu/education/tools/llp\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm)

Leonardo Project Flyers: EUROPEN PEN International (n.d.).

<http://www.europen.info/index.php?id=81&L=2%2F%2Fconlib>

“Let’s Enterprise”: Sense of initiative and entrepreneurship at EU level (n.d.). Let seniors teach sense of initiative and entrepreneurship through innovative multimedia storytelling approaches. [project deliverable]. <http://www.letsenterprise.eu/images/newsletter/reportdesk.pdf>

Mission Vision e Valori (n.d.). Istituto Don Calabria Città Del Ragazzo. Available at:

[http://www.cittadelragazzo.it/?page\\_id=30](http://www.cittadelragazzo.it/?page_id=30)

Modello (n.d.). Programma SIMULIMPRESA:

<http://www.simulimpresa.com/go/index.php/modello>

Musolesi, S., Crisan, C., Sanna, G. (2006). Il programma Simulimpresa. Manuale per i formatori. Masters of learning – Ricerche, Franco Angeli. 2006. ISBN: 9788846480798

Partners’ experience in trainers training analysis (2012). Practice Firm Trainers' Training Programme (PFTT) No. LLP-LdV-TOI-2012-LT-0109. [EU project deliverable]

<http://www.adam-europe.eu/adam/project/view.htm?prj=10115&page=FILES#.VTUAYOb3Oac>

“Progetto di Impresa Simulata per giovani– Simulimpresa” (n.d.). Istituto Don Calabria – Ferrara – Italy. [pdf]. Non disponibile online

“Fiere delle Imprese Simulate: Preparazione, partecipazione e risultati” (2014). Preparato da Centrale Nazionale di Simulazione Istituto Don Calabria - Ferrara. [pdf].

<http://www.simulimpresa.com/go/Events/fiera/Fair%20Guidebook.pdf>

Practice Firms Trainers Training Programme (n.d.). <http://pftt.europen.info/ProjectDescription.aspx>

PFTT Programme: Initial and updating sessions (n.d.). [EU project deliverable]. Available at:

<http://www.adam-europe.eu/prj/10115/prj/PFTT%20programme%20final%20version.pdf>

Progetti Europei (n.d.). Istituto Don Calabria Città del Ragazzo. Available at:

[http://www.cittadelragazzo.it/?page\\_id=80](http://www.cittadelragazzo.it/?page_id=80)

“Rete mondiale delle Imprese Simulate” (2015). EUROPEN-PEN International practice enterprise network. [Brochure 2015]. <http://www.simulimpresa.com/go/Brochure2015.pdf>

SIMULIMPRESA ha iniziato la sua attività nel 1994....” (n.d.).

[http://www.simulimpresa.com/indiceen\\_file/03en.html](http://www.simulimpresa.com/indiceen_file/03en.html)

Welcome to EUROOPEN-PEN International (n.d.). <http://www.europen.info/>

**Interviste:**

Cristina Crisan (contatto nazionale per il Programma Simulimpresa, rappresentate della Centrale nazionale di simulazione)