

## CASO DIDATTICO A SUPPORTO DELL'AUTO-APPRENDIMENTO DELLA UC ABILITANTE

### “PIANIFICARE E REALIZZARE LE ATTIVITÀ VALUTATIVE RIVOLTE ALLA VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE”

*Versione marzo 2020*

#### **SOMMARIO DEI MATERIALI**

- Validazione delle competenze - Block notes dell'operatore abilitato
- Scheda di valutazione a fini di validazione
- Documento di validazione delle competenze
- Disegno della prova di esame – Block notes dell'operatore abilitato membro della Commissione di esame
- Scheda di pre-esame e proposta di disegno valutativo

Il presente materiale di supporto è stato concepito e sviluppato nell'ambito del progetto pilota "*Formazione, Valore, Apprendimento*", realizzato dalla Regione Lazio - Direzione Regionale Formazione, Ricerca e Innovazione, Scuola e Università, Diritto allo Studio, Area *Programmazione dell'offerta formativa e di orientamento*, con il supporto metodologico ed attuativo del RTI CLES srl (capofila)/IZI spa/ISRI Scarl, quale servizio complementare a quelli oggetto del contratto per l'esecuzione del servizio di Assistenza Tecnica all'Autorità di gestione ed all'Autorità di certificazione POR Lazio FSE 2014-2020 – CIG 674395688A.

Il materiale è di proprietà della Regione Lazio, che lo pone a disposizione sotto la licenza d'uso Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Italia (CC BY-NC 4.0) con esclusione di ogni utilizzo di natura commerciale. In caso di uso da parte di terzi è espressamente richiesta la citazione della fonte.



Per informazioni rivolgersi a [clarice@regione.lazio.it](mailto:clarice@regione.lazio.it)

## Validazione delle competenze - Block notes dell'operatore abilitato

### Lo studio delle carte

Abbiamo visto nella prima parte dello studio di caso come siano stati prodotti due Documenti di Trasparenza, uno relativo all'eventuale certificazione diretta delle competenze ed un secondo, rivolto invece al riconoscimento di crediti formativi, al fine dell'accesso e della ridotta frequenza al percorso di qualifica.

Qui siamo ora in fase di valutazione del primo, svolta da un operatore abilitato differente da quello che ha svolto la messa in trasparenza, in modo da rispettare il principio della terzietà. Ricordiamo che siamo nell'ambito di un caso didattico: nella realtà, il richiedente non avrebbe due documenti di trasparenza, avendo richiesta o la validazione a fini di certificazione (ciò di cui ci occuperemo qui), o il riconoscimento dei crediti (ciò di cui ci siamo occupati nei materiali a supporto della relativa UC).

L'operatore inizia il proprio lavoro partendo dalle carte (CV, Documento di trasparenza a fini di riconoscimento dei crediti, evidenze), in modo da farsi una precisa idea dei punti di forza e di debolezza dell'esperienza del richiedente, funzionale al successivo audit.

Come facilmente intuibile, l'esperienza del candidato, fortemente segnata da apprendimenti empirici a natura non formale, non presenta una immediata corrispondenza con le caratteristiche delle Unità di competenza che costituiscono il profilo di interesse (Tecnico analista e del controllo di gestione di piccole imprese). La valutazione delle carte è svolta in modo analitico (ovvero Unità di competenza per Unità di competenza), guardando ai relativi contenuti (Risultato atteso, Conoscenze, Abilità), nonché al livello EQF. Su riassumono di seguito le riflessioni dell'operatore.

### **UC "Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa"**

E' una competenza associata a tutte e tre le esperienze poste in trasparenza, essendo dunque possibile darne una lettura progressiva del suo apprendimento nel tempo. In prima analisi appaiono alcuni elementi positivi:

- tutte le abilità sembrano essere state oggetto di pratica, se pur nella modalità "empirica", con una apprezzabile crescita della "complessità sistemica", visibile anche in termini di responsabilità ed autonomia. Anche la asserita capacità di trasporre alla dimensione familiare (mutuo) quanto appreso dall'esperienza aziendale appare coerente con il livello EQF (4) proprio della competenza;
- la partecipazione ad attività formative strutturate, a cura della grande impresa committente (in particolare workflow), appare un elemento molto importante dal punto di vista della acquisizione di saperi a natura "formale", che sembrano essere stati utilizzati come base per l'approccio empirico;
- le attività di gestione di commessa e di produzione di SAL (Stati di Avanzamento Lavori), in quanto riferite ad un soggetto esterno (committente), dotato di elevata strutturazione, hanno probabilmente indirizzato l'apprendimento in una direzione "professionale", non solo attraverso *learning by doing* (apprendere facendo), ma anche "*learning by interacting*" (gestione di relazioni con le "controparti");
- alcuni elementi di conoscenza costituenti la UC (p.e. "*Bilanci non contabili. Social accountability*") non appaiono presenti nell'esperienza, laddove altri (p.e. "*Modelli di funzionamento di una impresa: sistema competitivo, strategia, struttura*", "*Processi e catena del valore*", "*Modelli e processi di i) relazione con il mercato, ii) produzione di beni e servizi, iii) distribuzione e logistica*") potrebbero non aver mai assunto il valore generale, di inquadramento logico, a loro assegnato. Va detto che, a livello di rappresentazione soggettiva, si legge una importante affermazione quale "*Comprensione del contributo delle diverse dimensioni gestionali (aspetti economici, finanziari, di qualità) rispetto al raggiungimento degli obiettivi aziendali*".

Oltre a verificare la qualità della rappresentazione delle esperienze, l'audit va dunque rivolto alla comprensione della capacità di loro generalizzazione rispetto ai contenuti di conoscenza ed abilità ed al livello di autonomia e responsabilità atteso (EQF 4), guardando anche al passaggio fra piccola e media impresa.

### **UC “Supporto all’impianto ed all’alimentazione del sistema di contabilità analitica”**

Anche questa competenza è associata a tutte e tre le esperienze poste in trasparenza. In prima analisi appaiono due elementi:

- da un lato si rileva sicuramente una ricca pratica di alimentazione ed uso del controllo di commessa, attraverso messa in azione dell’abilità *“Identificare le sorgenti informative e definire le procedure necessarie alla alimentazione della contabilità analitica”*;
- dall’altro, si pone però un problema di copertura della estensione della competenza, esplicitamente riferita ad una metodologia formale di analisi (*“Metodo ABC – Activity Based Costing: caratteristiche, analisi delle attività, attribuzione dei costi”*) del quale, nel Documento di trasparenza, non si rileva traccia e ad un ambito applicativo più ampio del controllo di commessa, come la lettura delle conoscenze (*“processo vs commessa”*) evidenzia. Anche i testi di rappresentazione soggettiva dell’esperienza (p.e. *“Approfondimento delle caratteristiche tecniche, economiche ed organizzative della gestione per commessa”*) non vedono mai citata la dimensione di processo.

Vi è dunque necessità di entrare nel merito, in sede di audit, degli aspetti non posti in luce dal Documento di trasparenza, per verificare la capacità del candidato di riconoscerli ed utilizzarli per “dare conto” di ciò che ha appreso.

### **UC “Budgeting e reporting di una PMI”**

Come visto per le precedenti due competenze, anche qui sono poste in gioco tutte le esperienze, con una marcata rappresentazione soggettiva della progressione maturata. Nuovamente si identificano aspetti già visti per le precedenti UC:

- la pratica appare sostanzialmente riferita all’insieme delle abilità presenti nello standard, anche nel caso dell’investimento per la costruzione della propria casa. Esse segnano il campo dell’esperienza maturata in circa 12 anni di vita professionale e privata;
- grazie alla pratica, supportata da alcuni corsi di formazione, sembra fortemente presente il nucleo di conoscenza applicativa del calcolo su fogli elettronici, fino al raggiungimento di un buon livello di autonomia nello sviluppo di strumenti di computazione e di loro integrazione con sorgenti di dati esterne (WFM);
- al contempo, diverse conoscenze a natura teorico-modellistica (p.e. *“Principi e metodi del BCS – Balanced Scorecard”*, *“Principi e metodi del MbO – Management per Obiettivi”*, *“Statistiche applicabili alla reportistica di controllo”*) non appaiono presenti né in senso puramente terminologico (come mero deposito linguistico), né – a maggior ragione – come oggetti di studio o di pratica. Si tratta di saperi fondativi della UC, non riducibile ad una mera capacità di calcolo;
- laddove il profilo professionale è riferito alle Piccole e Medie Imprese, l’esperienza maturata è solo relativa ad una piccola impresa, con un committente in grado di strutturarla dall’esterno, con i propri comportamenti. Questo è un limite importante.

Anche qui, vi è dunque necessità di entrare nel merito, in sede di audit, degli aspetti non posti in luce dal Documento di trasparenza, affrontando i temi cruciali del rapporto fra teoria e pratica e della complessità dell’impresa.

### **UC “Calcolo degli indici di bilancio”**

Meno positivamente marcata quest’ultima Unità, per la quale si evidenzia una significativa distanza fra i contenuti delle competenza ed i contenuti dell’esperienza del richiedente, visti tanto in termini oggettivi, quanto soggettivi. L’unico elemento informativo esplicito è *“Relazioni con commercialista per analisi del bilancio (comprensione degli indici e del loro significato, soprattutto verso gli istituti di credito)”*, che al più rimanda ad una “competenza” di lettura e (forse) parziale interpretazione, in assenza di una effettiva pratica di calcolo, necessario presupposto per la comprensione “profonda” del significato dei valori dei vari indici.

Le due abilità della UC *“Acquisire le informazioni necessarie al calcolo degli indici ed all’analisi del cash flow”* e *“Calcolare ed interpretare gli indici e le caratteristiche del cash flow operativo”* non appaiono coperte, così come alcune conoscenze chiave quali, ad esempio, *“Principi contabili nazionali (Codice civile), europei (Direttiva 2013/34/CE) ed internazionali (IAS/IFRS)”* e *“Indici di bilancio strutturali, patrimoniali, finanziari e di redditività: calcolo ed interpretazione”*.

Si tratta dunque di orientare fortemente l’audit verso la miglior comprensione dell’effettiva capacità di rappresentazione delle esperienze da parte del candidato, nell’idea che il Documento di Trasparenza può “non avere fatto giustizia” degli effettivi apprendimenti maturati.

Le considerazioni sviluppate dall’analisi delle “carte” del Dossier individuale sono sintetizzate dall’operatore abilitato nella prima parte della Scheda di valutazione a fini di validazione, in preparazione dell’audit. Copia della scheda è proposta successivamente al presente block notes.

### **L’audit diretto del richiedente e la valutazione apprezzativa**

Il richiedente la validazione è convocato dall’organismo titolato in data definita dall’operatore abilitato. In ragione dell’importanza di alcuni contenuti tecnici specifici, l’operatore abilitato richiede il supporto di un esperto nel dominio della qualificazione di *“Tecnico analista e del controllo di gestione di piccole imprese”*, tratto dall’elenco regionale degli operatori autorizzati all’esercizio delle attività valutative per gli aspetti di contenuto curriculare e professionale nel processo di individuazione e validazione.

L’audit si svolge sulla base della seguente scaletta:

- richiamo, da parte dell’operatore abilitato, della logica della validazione e del conseguente del significato dell’audit, con indicazione della avvenuta lettura di CV, Documento di trasparenza ed evidenze. Presentazione al candidato dell’*“operatore autorizzato all’esercizio delle attività valutative per gli aspetti di contenuto curriculare e professionale nel processo di individuazione e validazione”* e spiegazione del suo ruolo;
- richiesta al candidato di presentare in modo sintetico le proprie esperienze professionali e di vita, scegliendo i punti che ritiene di maggior importanza, a sostegno della sua richiesta di accesso diretto all’esame in via certificatoria;
- nel corso della auto-presentazione, il candidato dà spontaneamente rilievo alla sua recente esperienza di sviluppo di un *“modello di controllo di gestione personale, applicato alla costruzione della mia casa, finanziata con un mutuo”*. Su questa affermazione, l’operatore abilitato ha buon gioco a porre i temi di audit che ha definito in esito alla lettura delle carte. Il primo nodo trattato è l’auto-consapevolezza di quanto appreso e la capacità di dare ad esso rappresentazione adeguata dal punto di vista linguistico e concettuale. Progressivamente l’interazione mette in gioco l’esperto professionale, che propone al candidato la lettura dello standard professionale, chiedendogli se ha contezza del significato dei termini non presenti nel Documento di trasparenza (quali ad esempio, come si è visto, *“Principi e metodi del BCS – Balanced Scorecard”* e *“Metodo ABC – Activity Based Costing: caratteristiche, analisi delle attività, attribuzione dei costi”*). Siamo ancora in una fase di valutazione a carattere apprezzativo, focalizzata sull’analisi della capacità di interpretazione e produzione di un verosimile quadro di senso. Ricordiamo che l’obiettivo della validazione è decidere se il candidato può utilmente accedere all’esame (misurativo): l’esito positivo dell’apprezzamento è sufficiente allo scopo, in ragione del principio *“non si fa un esame per decidere se il candidato può accedere ad un esame...”*);
- l’interazione “a tre” in sede di audit evidenzia ben presto tre distinte situazioni:
  - per la UC *“Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa”* si rileva una buona capacità di rappresentazione ed interpretazione dei contenuti dello standard. Anche il potenziale passaggio critico *“dalla piccola alla media impresa”* è rappresentato dal candidato

in modo accettabile, con un forte richiamo al modello di controllo della grande impresa committente, compreso nella sua logica e riflettuto sia nelle caratteristiche ad essa proprie (non trasponibili), sia in quelle che possono trovare declinazione in contesti a minor complessità. Emerge la conoscenza (generica) anche di temi quali *“Bilanci non contabili. Social accountability”*, appresi guardando alla committente. Pur a fronte di punti di debolezza (che saranno segnalati al candidato, a ciò che rafforzi i propri apprendimenti), sembra possibile giungere alla validazione della competenza;

- per quanto attiene a *“Budgeting e reporting di una PMI”* l’audit porta ad esiti convincenti rispetto alla rappresentazione delle esperienze maturate negli anni, dalla quale emerge – anche grazie alla capacità del candidato di produrre e commentare esempi reali – la consapevolezza dei fondamentali soggiacenti alle pratiche. Non sempre adeguato è invece il linguaggio utilizzato, soprattutto con riferimento a *“MbO – Management per Obiettivi”* e *“BCS – Balanced Scorecard”*, appresi “di riflesso” per osservazione dei comportamenti della grande impresa committente, ma non approfonditi con studio autonomo. Anche la parte relativa alle *“Statistiche applicabili alla reportistica di controllo”* presenta problemi terminologici e di scarsità delle basi teoriche. La valutazione apprezzativa sembra poter condurre ad un esito positivo (ricordiamo che qui “esito positivo” significa “accesso all’esame”, non certificazione della competenza...), restando però alcuni dubbi di “tenuta”;
- al lato opposto, la UC *“Calcolo degli indici di bilancio”* vede una scarsa capacità di rappresentazione non solo delle tecniche ad essa proprie (come si calcolano), ma della loro logica d’uso (a cosa servono e come “dialogano” con le altre componenti del controllo). Qui l’approccio valutativo di natura apprezzativa lascia in sé pochi dubbi: la competenza non appare posseduta;
- in mezzo a queste due polarità, si situa l’Unità di competenza *“Supporto all’impianto ed all’alimentazione del sistema di contabilità analitica”*, la cui valutazione apprezzativa lascia forti dubbi. Qui emergono due problemi. *In primis*, non vi è una accettabile capacità di dare rappresentazione del *“Metodo ABC – Activity Based Costing”*: esso è *in nuce* presente nella narrazione dell’esperienza (il candidato probabilmente “lo usa”), ma ciò non emerge al livello di consapevolezza atteso. Inoltre, l’Unità di competenza si riferisce, nel proprio risultato atteso *“ai modelli di organizzazione della produzione”*, oltretutto della natura di costi e ricavi. Qui si osserva un forte limite della esperienza, ovvero il suo essere matura con riferimento ad un solo modello produttivo (quello dettato dall’impresa committente e “metabolizzato” dall’impresa di cui il candidato è socio), segnato dalla gestione di commessa, più che da esigenze di controllo di processo. E’ un punto delicato;
- sulla base degli esiti dell’audit, basato come detto sulla valutazione apprezzativa, la sessione di validazione viene interrotta, con la richiesta al candidato di “attendere un attimo fuori”. Operatore abilitato ed esperto autorizzato si confrontano sugli esiti della sessione, giungendo facilmente a condividere la certificabilità della UC *“Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa”* e la non ammissibilità ad esame della UC *“Calcolo degli indici di bilancio”*. Resta da definire il che fare per le altre due unità costituenti il profilo. Sulla base di quanto previsto dalla procedura pubblica di validazione, l’operatore abilitato propone all’esperto il passaggio alla valutazione misurativa, vista come “garanzia di ultima istanza” per il candidato.

### **La valutazione misurativa**

L’esperto di contenuto professionale torna ad esaminare gli standard di competenza di interesse (noi li troviamo nel caso di studio della UC 1), focalizzando la sua attenzione non più sui contenuti di conoscenza ed abilità (già utilizzati per condurre la valutazione apprezzativa), ma sugli indicatori di valutazione, gli stessi che saranno assunti a riferimento dalla Commissione per il disegno dell’esame:

- per la UC *“Supporto all’impianto ed all’alimentazione del sistema di contabilità analitica”* l’indicatore è *“Disegnare, sulla base di indicazioni sulle caratteristiche produttive dell’impresa e sulla natura delle attività svolte, dei principali flussi di alimentazione del controllo di gestione, applicando metodologie ABC”*;

- per la UC *“Budgeting e reporting di una PMI”* l’indicatore è *“Simulare su foglio di calcolo, sulla base di indicazioni sulle caratteristiche produttive e gli obiettivi economici dell’impresa, la costruzione del budget e la relativa reportistica di controllo, con riferimento ad almeno due tipologie di fruitori interni”*

Essendo in sede di validazione, si concorda che la valutazione misurativa assuma una forma più “debole” rispetto a quella propria dell’esame, visto che il suo scopo non è accertare l’effettivo possesso della competenza, ma la ragionevole sostenibilità delle prove di esame da parte del candidato, in modo da evitare casi di forte insuccesso, negativi tanto per lui, quanto per la Commissione. Si sceglie dunque il ricorso ad un colloquio tecnico integrato per entrambe le competenze, sulla base della presentazione di un caso di impresa nettamente diverso da quello conosciuto per esperienza dal candidato. L’esperto tecnico è disponibile ad abbozzare il caso in pochi minuti, visto che lo stesso assume funzione “esplorativa” e non certificatoria.

L’operatore abilitato chiama il candidato e, mentre l’esperto si apparta per predisporre la traccia di caso, gli restituisce motivatamente l’esito dell’audit, proponendo l’immediato svolgimento del colloquio tecnico. Il candidato, sorpreso a metà, si dichiara disponibile a *“levarsi subito”* questa valutazione, confortato dall’osservazione dell’operatore che *“in ogni caso, si tratta di una importante occasione per fare il punto, confrontandosi con un professionista, sul reale stato dei suoi apprendimenti”*.

Poco dopo, la sessione riprende, con riferimento alle sole due UC in posizione di dubbio. Il colloquio tecnico, condotto dall’esperto in presenza dell’operatore abilitato, dura complessivamente 25 minuti. Al termine il candidato è congedato, gli esiti essendo oggetto di successiva comunicazione formale. Si è preferita questa via, alla possibilità di far nuovamente “accomodare fuori” il candidato, in modo da dare spazio alla riflessione ed alla migliore ricezione degli esiti valutativi.

### **La decisione circa la validazione delle competenze**

In realtà, il colloquio tecnico ha confermato, con maggior argomento, quanto già la valutazione apprezzativa aveva lasciato intendere:

- l’UC *“Supporto all’impianto ed all’alimentazione del sistema di contabilità analitica”* non appare posseduta ad un livello accettabile di fondamentali teorici, il candidato scontando forti difficoltà a ricontestualizzare i propri apprendimenti alle specificità del caso proposto, che vede problemi di corretto inquadramento;
- l’UC *“Budgeting e reporting di una PMI”* appare invece, pur nella attesa debolezza della qualità della rappresentazione dei contenuti teorici, sufficientemente posseduta dal punto di vista applicativo, con un positivo riadattamento dell’esperienza.

E’ peraltro chiaro che per superare l’esame (guardando alle sole due UC che potrebbero essere validate) il candidato deve ancora fare un significativo lavoro di sistematizzazione dei propri apprendimenti, ricorrendo a testi specifici, dei quali sembra imprescindibile lo studio.

Su questi fatti, l’operatore abilitato si assume la responsabilità di validare, ai fini dell’accesso all’esame, le UC *“Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa”* e *“Budgeting e reporting di una PMI”*, accompagnando la consegna del relativo documento con la chiara ed incisiva messa in evidenza dei bisogni di completamento dell’apprendimento. A tal fine, chiede all’esperto di consigliare alcuni materiali di studio, anche accessibili da internet.

Su questo scambio si conclude il processo, per semplicità non riportando qui il colloquio di restituzione al candidato, concluso con la consegna del Documento di Validazione, del quale si dà di seguito uno specimen.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE A FINI DI VALIDAZIONE

**Candidato:** Rapaccione Michele

### Fase I - Valutazione preliminare del Documento di Trasparenza

- UC "Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa"

Esperienza (dal/al)	Valore	Pertinenza	Linea di audit
<b>Da 2010 a 2014</b> <i>Responsabile di commessa</i>	<i>Parte seconda</i>	<i>Esperienza centrale, che assume rilevanza nella logica della progressione degli apprendimenti, con rilevante contributo dato dalla partecipazione a corsi di formazione continua ed all'apprendimento relazionale</i>	<p>Analisi della qualità della rappresentazione delle esperienze in termini di uso dei termini propri della UC. Capacità di spiegare in termini pratici il significato delle conoscenze di cui alla UC. Capacità di esemplificare la generalizzabilità di quanto appreso a contesti diversi da quelli in cui è maturata l'esperienza, con particolare attenzione ad imprese di dimensione maggiore, operanti in mercati meno strutturati</p>
<b>Da 2014 a oggi</b> <i>Ingresso come socio nel capitale della società in cui lavora. Responsabile di commessa e partecipazione alla presa delle decisioni strategiche ed operative</i>	<i>Parte seconda</i>	<i>Esperienza centrale, rilevante per il grado di autonomia e responsabilità esercitato verso la propria impresa, il committente e gli istituti di credito, con il limite proprio dell'approccio empirico e contestuale</i>	
<b>Da 2008 a 2012</b> <i>Investimento nella costruzione della propria casa</i>	<i>Parte prima</i>	<i>Esperienza di supporto, importante nella ricontestualizzazione di quanto appreso ad un diverso caso d'uso</i>	

- UC "Supporto all'impianto ed all'alimentazione del sistema di contabilità analitica"

Esperienza (dal/al)	Valore	Pertinenza	Linea di audit
<b>Da 2010 a 2014</b> <i>Responsabile di commessa</i>	<i>Parte seconda</i>	<i>Esperienza di supporto, rilevante per l'acquisizione di operatività nella gestione dei dati, ma non per lo sviluppo di capacità modellistiche</i>	<p>Analisi della qualità della rappresentazione delle esperienze in termini di uso dei termini propri della UC. Capacità di spiegare in termini pratici, attraverso esemplificazioni i) la differenza fra commessa e processo e ii) la metodologia ABC – Activity Based Costing. Capacità di riconoscimento dei limiti della propria esperienza</p>
<b>Da 2014 a oggi</b> <i>Ingresso come socio nel capitale della società in cui lavora. Responsabile di commessa e partecipazione alla presa delle decisioni strategiche ed operative</i>	<i>Parte seconda</i>	<i>Esperienza centrale, importante per le interazioni con modelli di controllo esogeni (grande impresa committente), in presenza di una esclusiva focalizzazione sulla gestione di commessa.</i>	
<b>Da 2008 a 2012</b> <i>Investimento nella costruzione della propria casa</i>	<i>Parte prima</i>	<i>Esperienza di supporto, interessante dal punto di vista della autonoma trasposizione di pratiche di impresa ad un caso personale, ancora una volta però più tipico di una gestione di commessa che di processo</i>	

- UC "Budgeting e reporting di una PMI"

Esperienza (dal/al)	Valore	Pertinenza	Linea di audit
<b>Da 2010 a 2014</b> <i>Responsabile di commessa</i>	<i>Parte seconda</i>	<i>Esperienza centrale nella acquisizione dell'operatività del controllo (acquisizione delle informazioni previste e loro elaborazione con strumenti in parte auto-sviluppati), anche sulla base della frequenza di formazione continua</i>	<p>Analisi della qualità della rappresentazione delle esperienze in termini di uso dei termini propri della UC. Capacità di spiegare in termini pratici, attraverso esemplificazioni, "Principi e metodi del BCS – Balanced Scorecard" e "Principi e metodi del MbO – Management per Obiettivi".</p> <p>Indicazione delle conoscenze, anche empiriche, maturate in ambito "Statistiche applicabili alla reportistica di controllo")</p>
<b>Da 2014 a oggi</b> <i>Ingresso come socio nel capitale della società in cui lavora. Responsabile di commessa e partecipazione alla presa delle decisioni strategiche ed operative</i>	<i>Parte seconda</i>	<i>Esperienza centrale, rilevante anche per il grado di autonomia e responsabilità esercitato verso la propria impresa e il committente, con importante impegno diretto nella costruzione e nell'uso di strumenti di budgeting e reporting, anche a fini di presa di decisioni strategiche, con il limite proprio dell'approccio empirico e contestuale</i>	
<b>Da 2008 a 2012</b> <i>Investimento nella costruzione della propria casa</i>	<i>Parte prima</i>	<i>Esperienza di supporto, importante più per la possibilità di osservare la capacità di adattamento dell'approccio ad un caso "non di impresa", così come i limiti dello stesso</i>	

- UC "Calcolo degli indici di bilancio"

Esperienza (dal/al)	Valore	Pertinenza	Linea di audit
<b>Da 2014 a oggi</b> <i>Ingresso come socio nel capitale della società in cui lavora. Responsabile di commessa e partecipazione alla presa delle decisioni strategiche ed operative</i>	<i>Parte seconda</i>	<i>Esperienza marginale, non apparendo agito il processo di costruzione degli indici, né present le conoscenze teoriche alla base del loro uso</i>	<p>Approfondimento sull'effettiva capacità di rappresentazione delle esperienze da parte del candidato, rispetto ai contenuti di conoscenza ed abilità proprio della UC</p>

**Fase II – Audit del richiedente ed eventuale prova**

Unità di Competenza	Esito dell'audit	Eventuale prova	
		Caratteristiche della prova	Esito della prova
<i>UC "Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa"</i>	<i>Positivo</i>	--	--
<i>UC "Supporto all'impianto ed all'alimentazione del sistema di contabilità analitica"</i>	<i>Negativo</i>	<i>Colloquio tecnico integrato, condotto dall'esperto di contenuto professionale e curricolare, sulla base di un caso di impresa differente, per caratteristiche strutturali, da quello su cui si basa l'esperienza del candidato</i>	<i>Negativo</i>
<i>UC "Budgeting e reporting di una PMI"</i>	<i>Negativo</i>		<i>Positivo</i>
<i>UC "Calcolo degli indici di bilancio"</i>	<i>Negativo</i>	--	--

*Data*

*L'operatore abilitato*

**DOCUMENTO DI VALIDAZIONE**  
*VALIDATION OF PRIOR LEARNING DOCUMENT*

in conformità agli standard di cui all'art. 6 del D.lgs 16 gennaio 2013, n. 13  
*compliant with the national law*

Relativo alla qualificazione/*Referred to the qualification*

**TECNICO ANALISTA E DEL CONTROLLO DI GESTIONE DI PICCOLE IMPRESE**

così come descritta nel presente documento/*as described in this document*

RILASCIATO A/ *AWARDED TO*

Cognome e Nome RAPACCIONE MICHELE  
*Family name and First name*

Nato a SCIAFFONE SOTTANO  
*Place of birth*

Prov. xx il 02 aprile 1976  
*Date of birth*

Nazionalità ITA  
*Nationality*

Codice fiscale XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
*Public personal identification code*

RILASCIATO DA/ *ISSUED BY*

*Validation body*

<p>Ente titolato: xxxxxxxx</p> <p>iscritto all'Albo della Regione XXX in data xx/ xx /XX al numero 12455</p> <p>nella persona di: xxxx qualifica: Operatore abilitato</p>	<p>Timbro/<i>Stamp</i></p> <p>Firma/<i>Signature</i></p>
---	--

Data rilascio: 20/12/2019

Numero registrazione: XXX

## DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE VALIDATE

Repertorio di riferimento: Repertorio regionale delle competenze e dei profili

Codice e denominazione del profilo:

**TECNICO ANALISTA E DEL CONTROLLO DI GESTIONE DI PICCOLE IMPRESE**

Codice Qual.	Unità di Competenza validata	Livello EQF	Atto di approvazione		Data validazione
			N.	Data	
--	UC "Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa"	4	xx	/ /	20/12/2019
--	UC "Budgeting e reporting di una PMI"	4	xx	/ /	20/12/2019

## DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI VALIDAZIONE

### Esperienze di apprendimento delle competenze oggetto di validazione

#### Apprendimenti non formali assunti a procedimento

PERIODO	ESPERIENZA	RIFERIMENTI	CARATTERISTICHE	EVIDENZE
Da 2010 a 2014	<i>Responsabile di commessa</i>	SIRA srl	Progressione da ruolo operaio a ruolo di impiegato tecnico, con sviluppo di responsabilità diretta nell'ambito della gestione dei lavori, anche attraverso l'utilizzo in autonomia di strumenti informatici dell'impresa committente, rivolti a supportare il workflow management, accompagnati da specifici corsi di formazione	Attestato di frequenza corso WFM e programmazione/controllo delle attività manutentive. Attestato di frequenza corso "Qualità certificata". Attestato di frequenza corso "Excel per l'impresa" (40 re). Schede di gestione commessa autoprodotte o compilate sulla base della richiesta dell'impresa committente. SAL di commessa.
Da 2014 a oggi	<i>Ingresso come socio nel capitale della società in cui lavora. Responsabile di commessa e partecipazione alla presa delle decisioni strategiche ed operative</i>	SIRA srl	Partecipazione alla valutazione di un investimento strutturale, attraverso sviluppo ed applicazione di propri modelli (excel) Partecipazione stabile alla presa delle decisioni aziendali, con gli altri soci. Partecipazione diretta alla trattativa con istituto di credito per finanziamento aziendale. Relazioni con commercialista per analisi del bilancio. Sviluppo delle modalità di controllo di gestione	Visura camerale. Dichiarazione del presidente. Fogli excel autoprodotti

#### Apprendimenti informali assunti a procedimento

PERIODO	ESPERIENZA	RIFERIMENTI	CARATTERISTICHE	EVIDENZE
Da 2008 a 2012	<i>Investimento nella costruzione della propria casa</i>	Autodichiarato	Esercizio di un semplice controllo di gestione personale, integrando gli impatti del finanziamento della casa, lo stato di avanzamento dei lavori e le condizioni finanziarie della propria impresa.	Autodichiarazione

### **Modalità di accertamento valutativo delle competenze oggetto di validazione**

- Esame del dossier documentale.
- Audit del candidato, svolto con la partecipazione di esperto tratto dall'elenco regionale degli operatori autorizzati all'esercizio delle attività valutative per gli aspetti di contenuto curriculare e professionale nel processo di individuazione e validazione
- Valutazione misurativa, svolta da parte dell'esperto di contenuto curriculare e professionale, per le UC *“Supporto all'impianto ed all'alimentazione del sistema di contabilità analitica”* e *“Budgeting e reporting di una PMI”*

### **Note integrative**

Non sono risultate validabili, al fine dell'accesso all'esame, le Unità di Competenza *“Supporto all'impianto ed all'alimentazione del sistema di contabilità analitica”* e *“Calcolo degli indici di bilancio”*.

## **Disegno della prova di esame – Block notes dell'operatore abilitato, membro della Commissione di esame**

### **Antefatto**

L'organismo titolato che ha svolto la validazione relativa al candidato Rapaccione Michele ne ha trasmesso gli esiti alla Regione, al fine della nomina della Commissione di esame in modalità certificatoria. La Regione, nel rispetto ed in applicazione di principi di efficienza e semplificazione, ha verificato se fossero programmate altre prove di esame relative alla qualificazione di interesse, in modo da giungere ad una unica sessione, ricomprendente l'insieme dei candidati idonei. Tale riscontro ha evidenziato l'ormai prossimo completamento di un percorso di apprendimento formale rivolto alla formazione del Tecnico analista e del controllo di gestione di piccole imprese, al quale risultano iscritti 12 partecipanti.

Attesa la ricezione, da parte dell'Organismo attuatore, della richiesta di nomina della Commissione, verifica da documento di formalizzazione degli apprendimenti che il numero effettivo di esaminando si è ridotto a 10, in ragione del superamento dei limiti di assenza definiti da norma applicabile.

Procede dunque alla nomina della Commissione, secondo la propria procedura, composta da:

- Il Presidente, tratto da elenco pubblico della Regione;
- un operatore abilitato alla pianificazione e realizzazione delle attività valutative (il c.d. "metodologo"), tratto da elenco pubblico;
- un operatore autorizzato all'esercizio delle attività valutative per gli aspetti di contenuto curriculare e professionale (il c.d. "esperto di contenuto"), anch'esso tratto da elenco pubblico.

Verificato il rispetto dei requisiti di indipendenza e terzietà di tutti i componenti, il Presidente trasmette all'operatore abilitato il dossier dell'unico candidato proveniente da validazione degli apprendimenti non formali ed informali (il nostro Michele Rapaccione), richiedendo lo sviluppo della relativa proposta di disegno valutativo, nonché la pianificazione dell'esame complessivo. Il termine di consegna degli elaborati è fissato alla riunione di insediamento della Commissione, nella quale gli stessi saranno esaminati e completati, sulla base dell'apporto specifico degli altri membri, fra cui in particolare l'esperto di contenuto.

### **Lo studio delle carte**

Anche in questo caso l'operatore abilitato membro di Commissione (che, in ragione del già ricordato vincolo di terzietà, non ha interagito con il candidato né a supporto della redazione del Documento di trasparenza, né in fase di validazione, così come – del resto – l'esperto di contenuto) deve partire dallo studio delle carte, costituite da:

- il CV del candidato, accompagnato da copia del documento di identità;
- il suo Documento di trasparenza;
- le relative evidenze;
- il Documento di validazione;
- la relativa scheda tecnica a supporto della validazione.

Il lavoro dell'operatore non è per alcuni aspetti dissimile da quello già svolto dal suo collega in sede di validazione, con alcune differenze:

- *in primis*, l'obiettivo è il disegno dell'esame (prove prestazionali, audit, colloquio tecnico), tenendo conto dell'insieme dei candidati, sulla base di esigenze di efficienza dei lavori della Commissione;
- il campo di azione è ristretto alle sole UC che hanno ricevuto validazione;
- parte significativa della valutazione degli apprendimenti è già stata svolta. Evitando, anche per aspetti di responsabilità personale, un approccio da "copia e incolla", vi è maggiore informazione per meglio focalizzare gli aspetti chiave su cui disegnare l'esame;

- la scheda di supporto alla valutazione del candidato è differente da quella della validazione, anche in ragione del fatto che essa supporta il disegno dell'esame.

Dal punto di vista del metodo, l'operatore abilitato membro di Commissione ha un chiaro riferimento nel Decreto 30 giugno 2015, ove (Allegato 8) si legge che *"L'opportunità e il grado di approfondimento della valutazione è determinata in modo che sia bilanciata in funzione della quantità e qualità della documentazione presente nel «Documento di trasparenza» tramite l'applicazione di criteri di valore e pertinenza della documentazione"*. E' dunque questo il primo compito da svolgere attraverso l'esame delle carte.

### **La redazione della scheda di pre-esame**

La prima attività dell'operatore è l'intestazione della scheda di pre-esame (dettagliata nell'ultima parte del presente caso didattico), copiando dallo standard professionale gli indicatori di valutazione e le soglie di prestazione minima attese per il superamento dell'esame. In tal modo la scheda offre con immediatezza i riferimenti essenziali per il disegno della prova prestazionale e del colloquio tecnico.

A tale azione segue la redazione del testo di presentazione del candidato alla Commissione, di cui al punto 1 "Esame sintetico". L'obiettivo è la rappresentazione, in un numero limitato di righe, delle informazioni essenziali che consentano al Presidente ed al membro esperto di inquadrare l'esaminando, in rapporto alle esperienze da esso maturate. Come si vede dalla scheda, l'operatore ha scelto di porre in evidenza i seguenti aspetti:

- età anagrafica;
- estensione temporale e progressione delle esperienze;
- contenuti professionali, responsabilità ed autonomia nelle diverse esperienze, con indicazione delle caratteristiche essenziali dei contesti in cui maturate;
- livello di istruzione e partecipazione a formazione continua;
- attuale condizione occupazionale.

Ciò fatto, l'operatore riprende le esperienze oggetto del Documento di trasparenza e le esamina, anche attraverso l'osservazione delle evidenze, in apposita tavola analitica. Nel fare ciò, agisce in modo un po' diverso dal suo collega che ha svolto analogo esercizio in sede di validazione delle competenze:

- l'obiettivo della validazione è verificare se vi sono le condizioni minime per l'accesso all'esame;
- l'obiettivo del metodologo membro di Commissione è verificare prima di tutto quali sono le componenti deboli degli apprendimenti maturati dal candidato (in modo da disegnare su di essi un adeguato approccio misurativo) e, al contempo, quali sono le eventuali componenti forti (p.e. il possesso di un titolo di istruzione), che portano a bilanciare *"opportunità e grado di approfondimento della valutazione"*, come da Decreto 30 giugno 2015.

Ricorrendo ad una metafora, la validazione si focalizza sul bicchiere mezzo pieno, mentre la valutazione rivolta al disegno dell'esame osserva il bicchiere mezzo vuoto.

Il metodologo membro di Commissione ha l'autonomia per porre in discussione quanto fatto dal suo collega impegnato nella validazione, potendo ad esempio non prendere in conto una o più esperienze o attribuire ad esse un diverso peso, sulla base della propria analisi di valore e pertinenza. E' quanto accade in questo caso, con la non presa in conto dell'esperienza di *"Investimento nella costruzione della propria casa"*, che presenta lato valore una evidenza di parte prima (autodichiarazione) e lato pertinenza una scarsa attinenza ai contenuti delle unità di competenza in oggetto. Si tratta di una scelta di metodo e di una proposta alla Commissione, che mantiene il diritto di decidere se accettare o meno tale impostazione.

Per quanto attiene alle altre due esperienze, la pre-valutazione si discosta parzialmente da quella data dall'operatore che ha svolto la validazione, con maggiore attenzione ai limiti di trasferibilità delle esperienze, che appaiono molto contestuali, a fronte del ben più ampio campo applicativo proprio delle Unità di competenza di interesse.

### Lo sviluppo della proposta di disegno valutativo

Su questa base, l'operatore abilitato membro di Commissione affronta l'ultimo punto del proprio lavoro preparatorio, ovvero lo sviluppo della proposta di disegno valutativo. A tale fine, egli prende in considerazione i seguenti aspetti:

- la natura "mista" dell'esame, ovvero il fatto che il candidato con Documento di validazione condivide la sessione con i partecipanti allo specifico corso di qualifica di "Tecnico analista e del controllo di gestione di piccole imprese";
- la necessaria "neutralità" dell'esame rispetto alla natura dell'apprendimento (formale, non formale ed informale), da garantire attraverso un corretto uso degli indicatori di valutazione già parte delle UC di interesse;
- la minor ampiezza dell'esame a cui il candidato è interessato, visto che esso non accede per l'interesse della qualificazione, ma solo per due Unità di competenza;
- la più volte richiamata necessità di bilanciamento del grado di approfondimento della valutazione, sulla base del valore e della pertinenza delle evidenze/esperienze del candidato.

Per trovare un equilibrio fra tali, parzialmente divergenti, requisiti l'operatore dapprima sviluppa una ipotesi generale di esame per i partecipanti al percorso formativo, per verificare se è possibile far confluire in essa, come "parti", le prove relative alle due Unità di Competenza di interesse. Per fare ciò è necessaria la lettura comparata degli indicatori di valutazione e delle soglie minime delle quattro Unità di competenza.

UC	Indicatori di valutazione	Prestazione minima attesa
Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa	Delineare, sulla base di indicazioni sulle principali caratteristiche di un'impresa manifatturiera o di servizi, le funzioni e le caratteristiche del controllo di gestione e le sue principali relazioni con le altre funzioni aziendali.	Schema del controllo di gestione, con indicazione delle relazioni con le diverse funzioni aziendali interessate
Supporto all'impianto ed all'alimentazione del sistema di contabilità analitica	Disegnare, sulla base di indicazioni sulle caratteristiche produttive dell'impresa e sulla natura delle attività svolte, dei principali flussi di alimentazione del controllo di gestione, applicando metodologie ABC	Principali flussi informativi relativi a costi e ricavi individuati e caratterizzati rispetto alle attività
Budgeting e reporting di una PMI	Simulare su foglio di calcolo, sulla base di indicazioni sulle caratteristiche produttive e gli obiettivi economici dell'impresa, la costruzione del budget e la relativa reportistica di controllo, con riferimento ad almeno due tipologie di fruitori interni	Budget e reportistica, relativa ad almeno due tipologie di utilizzatori interni, implementati su foglio di calcolo
Calcolo degli indici di bilancio	Utilizzando un foglio di calcolo e sulla base di indicazioni sulle caratteristiche dell'impresa e di un relativo bilancio di esercizio, determinare i coerenti indici strutturali, patrimoniali e finanziari ed illustrarne il significato	Indici strutturali, patrimoniali e finanziari identificati, calcolati ed interpretati

Come si osserva dall'analisi dei verbi utilizzati per esprimere gli indicatori, la UC "Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa" può essere affrontata attraverso un colloquio tecnico, mentre le altre Unità sembrano richiedere tutte una prova prestazionale. Inoltre (ma su questo sarà necessaria una stretta interazione con il membro di Commissione esperto di contenuto) si può ipotizzare una prova unica per le Unità "Supporto all'impianto ed all'alimentazione del sistema di contabilità analitica" e "Budgeting e reporting di una PMI" (un caso comune), mentre la restante UC "Calcolo degli indici di bilancio" appare forse più facilmente affrontabile da sola.

Chiaramente la realizzazione delle prove prestazionali è da programmare prima dello svolgimento del colloquio tecnico, in modo da fornire alla Commissione gli elementi informativi derivanti dalla loro correzione.

A fronte di questa ipotesi, il nostro candidato “esterno” (nel senso che non ha frequentato il corso) dovrebbe:

- svolgere una prova prestazionale parzialmente *ad hoc* (visto che è interessato alla certificazione di una sola Unità di competenza) da derivare, per principi di economia e comparabilità, quale parte della più ampia prova rivolta agli altri esaminandi;
- accedere, come tutti, al colloquio tecnico per la sola UC “Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa”, lo stesso da condursi da parte della Commissione tenendo in conto il valore e la pertinenza delle esperienze maturate (cosa che invece non accadrà, ovviamente, per gli altri esaminandi, provenienti da apprendimento formale).

Tutti i candidati, anche qui ovviamente, saranno poi valutati (indipendentemente dalla modalità di accesso all’esame) sulla base delle soglie di prestazione minima attesa.

Su questa ipotesi di lavoro, l’operatore abilitato membro di Commissione redige infine la proposta di disegno valutativo (vedi sempre la scheda di pre-esame, in calce a questa dispensa). Queste le scelte compiute:

- proposta di articolazione della prova prestazionale tale da consentire al candidato “esterno” di svolgere il medesimo (o, in subordine, analogo) esercizio degli altri partecipanti, per la sola UC di interesse;
- conduzione del colloquio tecnico sempre a partire dalla esperienza maturata nella propria impresa, come base per descriverla applicando motivatamente le conoscenze delle UC in esame. Ciò in modo da evitare domande contenutistiche di tipo diretto (“*mi parli dei principi di...*”), tipico approccio verso un corsista;
- ancora, utilizzo della esperienza maturata per identificare e motivare le differenze di approccio in caso di contesti di impresa molto diversi da quello agito. Si attende qui da parte del membro esperto di contenuto la conduzione di un colloquio controfattuale, ovvero basato su domande del tipo “*ma se invece l’impresa non lavorasse per commessa, cosa cambierebbe nel disegno del budgeting...*”;
- individuazione degli argomenti che richiedono, in ragione delle osservate debolezze degli apprendimenti maturati, una specifica attenzione valutativa in sede di colloquio tecnico.

### **Il confronto in Commissione**

L’operatore abilitato presenta infine alla Commissione la scheda di pre-esame e la relativa proposta di disegno valutativo, motivando le scelte compiute. In ciò, pone particolare attenzione a distinguere il proprio ruolo da quello del “membro tecnico”, in modo da evitare possibili fraintendimenti. Ribadisce dunque la natura di proposta di metodo di quanto sviluppato, oggetto di possibile modifica – sempre però nel rispetto della logica del processo – e soprattutto di completamento nella seduta insediativa.

In effetti, l’esperto propone una lettura degli indicatori parzialmente diversa da quella del suo collega, dicendo che a suo vedere la UC “Calcolo degli indici di bilancio” può essere valutata anche attraverso un colloquio tecnico svolto di fronte ad un personal computer con apposito foglio elettronico già preimpostato, che i candidati utilizzano per scegliere gli indici appropriati, calcolarli e spiegarne il significato. Ciò permette di semplificare tutto l’esame, che si baserà dunque su una sola prova pratica, seguita da colloquio tecnico.

Per quanto riguarda il “caso Rapaccioni”, il membro esperto ritiene sicuramente possibile lo sviluppo di una prova prestazionale rispondente alle caratteristiche richieste, così come condivide la modalità di conduzione dell’orale, chiedendo di essere – ove del caso – supportato nella corretta formulazione delle domande da parte dell’operatore “metodologo”. Segue la disamina delle caratteristiche del candidato, che l’esperto trova molto debole su alcuni aspetti di fondo, che assume come questioni necessariamente da porre. Si concorda infine sull’uso degli esiti della prova prestazionale per indirizzare il colloquio tecnico.

Verificata la correttezza procedurale, il Presidente pone in approvazione il disegno di esame complessivo e le specificazioni per il candidato "esterno", dando mandato al membro tecnico di predisporre la prova prestazionale e il foglio di calcolo a supporto della conduzione dell'orale relativo alla UC "Calcolo degli indici di bilancio". Richiede inoltre al membro "metodologo" di supportare a richiesta il collega. E' decisa infine la data di somministrazione della prova.

Spetta all'operatore abilitato la redazione del verbale di esame.

E qui termina il caso didattico.

*(Per chi è curioso, Michele Rapaccione ha avuto certificata la sola UC "Budgeting e reporting di una PMI", in ragione della qualità della prova prestazionale, che ha compensato un colloquio tecnico poco più che mediocre. Nulla da fare per "Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa", in ragione della scarsa capacità di dare risposta alle domane controfattuali.*

*"E' stata comunque una bella esperienza. Sono contento. Appenderò l'attestato dietro al mio tavolo da lavoro. Ora sono certificato! Poi credo mi iscriverò al corso di formazione. Ho capito che adesso ho un credito con valore a priori... Credo si dica così. E' vero?").*

## Scheda di pre-esame e proposta di disegno valutativo

**CANDIDATO:** Rapaccione Michele

**PROFILO:** Tecnico analista e del controllo di gestione di piccole imprese

### 1. ESAME DEL DOCUMENTO DI TRASPARENZA E DELLE RELATIVE EVIDENZE

#### 1.1 Esame sintetico

Il candidato (44 anni) giunge all'esame dopo un percorso professionale iniziato a 18 anni come operaio idraulico impegnato nella manutenzione reti ed impianti idrici, con progressivo sviluppo delle mansioni e delle responsabilità, raggiungendo dopo 8 anni il ruolo di caposquadra e, dopo ulteriori 8 anni, il ruolo di impiegato tecnico responsabile della gestione di commesse, coincidente con il suo ingresso nella compagine societaria con una quota minoritaria di capitale. Nella sua posizione di socio, partecipa alla presa delle decisioni strategiche dell'impresa, con fatturato attorno a 2MEuro/anno. Il passaggio da ruoli operativi a ruoli di coordinamento e gestione è accompagnato dal progressivo apprendimento esperienziale di tecniche di controllo di gestione di commessa, accompagnato dall'uso in autonomia di fogli di calcolo ed applicativi di workflow management, e supportato dalla partecipazione a corsi di formazione continua erogati dalla grande impresa committente, nell'ambito delle proprie azioni di qualificazione dei fornitori. Autodichiara di aver utilizzato le tecniche di pianificazione e controllo per la scelta e la gestione dell'investimento nella costruzione della propria casa. Il titolo di istruzione formale posseduto è la qualifica triennale di operatore termoidraulico (1994). Attualmente è assunto a tempo indeterminato.

#### 1.2 Esame analitico

N	VALORE DELLE EVIDENZE	Indicatori di valutazione	
		<i>UC "Supporto alla definizione del sistema di controllo di gestione in una piccola e media impresa"</i>	<i>UC "Budgeting e reporting di una PMI"</i>
		<i>Delinare, sulla base di indicazioni sulle principali caratteristiche di un'impresa manifatturiera o di servizi, le funzioni e le caratteristiche del controllo di gestione e le sue principali relazioni con le altre funzioni aziendali.</i>	<i>Simulare su foglio di calcolo, sulla base di indicazioni sulle caratteristiche produttive e gli obiettivi economici dell'impresa, la costruzione del budget e la relativa reportistica di controllo, con riferimento ad almeno due tipologie di fruitori interni</i>
1	Parte seconda	Esperienza centrale nell'apprendimento dell'operatività del controllo (ricerca ed acquisizione delle informazioni necessarie; loro elaborazione con strumenti in parte auto-sviluppati attraverso un approccio empirico e "locale", integrazione con gli strumenti di programmazione /controllo delle attività manutentive dell'impresa committente, sviluppo di reportistica). Contributo verosimilmente importante dato dalla frequenza di formazione continua, non però sistematica ed esaustiva rispetto alle caratteristiche delle Unità di competenza in oggetto. Limite strutturale dato dal tipo di attività svolta dall'impresa, con probabili problemi di trasferibilità a contesti differenti per modello produttivo e complessità del business	
2	Parte seconda	Esperienza centrale per estensione applicativa, sviluppo empirico di tecnologie di calcolo (fogli elettronici), autonomia e responsabilità esercitate verso i soci ed i referenti esterni, ma confinata nelle specifiche caratteristiche del contesto di impresa (lavoro per commessa, grande committente impegnato a strutturare i comportamenti dei suoi fornitori, sistema informativo in parte definito dal committente stesso), in assenza di evidenze relative alla sua trasferibilità ad altri contesti (maggiori dimensioni, settore manifatturiero, produzione per processo e non per commessa), data anche dalla presumibile debolezza dei fondamentali teorici di programmazione e controllo	
3	Parte prima	Esperienza non pertinente rispetto alle caratteristiche delle Unità di competenza di interesse, accompagnata da valore attestatorio modesto	

## 2. PROPOSTA DI DISEGNO VALUTATIVO

INDICATORI	CONDUZIONE DELL'AUDIT	COLLOQUIO TECNICO	PROVA PRESTAZIONALE	PRESTAZIONE MINIMA
<i>Delineare, sulla base di indicazioni sulle principali caratteristiche di un'impresa manifatturiera o di servizi, le funzioni e le caratteristiche del controllo di gestione e le sue principali relazioni con le altre funzioni aziendali.</i>	Presentazione sintetica del percorso professionale svolto e delle esperienze maturate, rivolta alla messa in evidenza dei loro aspetti contestuali e, conseguentemente, dei loro limiti rispetto ai contenuti ed ai risultati attesi delle UC oggetto di certificazione	Descrizione tecnica del controllo di gestione della propria azienda (budgeting e reporting; architettura ed articolazione; sistema informativo) motivandone la logica sulla base delle caratteristiche del business svolto  Motivata esemplificazione delle differenze di impostazione per un caso di impresa manifatturiera o di servizi che non opera su commessa	--	<i>Schema funzionale del controllo di gestione, con indicazione delle relazioni con le diverse funzioni aziendali interessate</i>
<i>Simulare su foglio di calcolo, sulla base di indicazioni sulle caratteristiche produttive e gli obiettivi economici dell'impresa, la costruzione del budget e la relativa reportistica di controllo, con riferimento ad almeno due tipologie di fruitori interni</i>		Principi e metodi del BCS–Balanced Scorecard e del MbO–Management per Obiettivi, con esemplificazioni relative alla propria azienda, per i processi di budgeting e reporting  Motivazione delle scelte assunte nella prova prestazionale	Esecuzione della medesima prova prevista per gli esaminandi provenienti dalla frequenza del corso di formazione, per lo specifico della UC di riferimento	<i>Budget e reportistica, relativa ad almeno due tipologie di utilizzatori interni, implementati su foglio di calcolo</i>

### NOTA

La prova prestazionale va svolta prima dell'audit e del colloquio tecnico, in modo da fornire precise indicazioni circa gli aspetti da approfondire, tenute in conto le esperienze maturate.

DATA

ADDETTO ALLA FUNZIONE DI PIANIFICAZIONE E  
REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ VALUTATIVE