

LA SIMULAZIONE D'IMPRESA

Introduzione

La simulazione di Impresa può essere definita un modello pedagogico che favorisce un apprendimento mediato dall'esperienza concreta (*learning by doing*) e contestualizzato in un ambiente di tipo lavorativo, secondo i principi del **work based learning** (WBL).

Il modello dell'**impresa simulata** si distingue infatti per un approccio imprenditoriale dal punto di vista organizzativo e funzionale, che però mantiene un'intenzionalità esclusivamente educativa, finalizzata al protagonismo degli studenti, allo sviluppo delle loro competenze, all'acquisizione di una basilare cultura di impresa, al successo formativo e all'occupabilità.

L'impresa simulata: un ambiente di apprendimento in assetto lavorativo

La simulazione di impresa viene attuata mediante la costituzione di un'azienda virtuale gestita dagli studenti, che svolge un'attività di mercato all'interno di una rete nazionale (coordinata da una **Centrale Nazionale di Simulazione**) e che può accedere anche a una rete internazionale estesa a più di quaranta Paesi nel mondo e a oltre 7.000 imprese simulate.

L'impresa simulata riproduce fedelmente il modo di operare di un'azienda, avvalendosi possibilmente del supporto di un'impresa reale (detta "**impresa madrina**" o "impresa tutor") che rappresenta un modello di riferimento importante.

Una volta che la classe o il gruppo di studenti, assieme ai docenti, avrà scelto la forma giuridica, il settore merceologico, i prodotti e/o servizi da realizzare ed eventualmente l'azienda madrina, l'impresa simulata viene collocata in un'aula-laboratorio che assume un **setting idoneo al lavoro**, per favorire la suddivisione degli studenti-lavoratori in gruppi corrispondenti ai dipartimenti aziendali (ad esempio amministrazione, commerciale, produzione, gestione del personale, marketing, ecc.).

A ogni studente o piccolo gruppo viene assegnato un **ruolo** all'interno del dipartimento di cui fa parte; ogni ruolo determina una situazione di apprendimento che si concretizza in un **compito di realtà**, commisurato a obiettivi formativi realistici (rispetto alla classe coinvolta) e personalizzabili.

Tale compito di realtà prevede, a sua volta, la produzione di una o più **evidenze**, che diventano oggetto della valutazione da parte dei docenti, i quali considerano la qualità oggettiva dell'evidenza, ma osservano anche le modalità con cui è stata realizzata dallo studente e dal gruppo di cui fa parte.

Nel tempo gli allievi, man mano che acquisiscono le competenze necessarie per presidiare una funzione lavorativa, attuano **rotazioni** all'interno dell'impresa simulata, cambiando ruolo e postazione, al fine di conseguire una visione più globale possibile delle funzioni aziendali.

Le transazioni commerciali, l'amministrazione, il marketing, l'eventuale produzione e le comunicazioni tra i reparti sono le attività quotidiane principali della classe durante le ore di simulazione,

in relazione con le altre imprese simulate della rete e con la Centrale nazionale, che rappresenta il mondo esterno per tutte le imprese simulate di un Paese (banche, clienti, fornitori, enti dello Stato ecc.).

Si viene dunque a creare un ambiente di *cooperative learning*, in cui gli studenti sono responsabilizzati a collaborare al processo di gestione dell'impresa simulata, in un rapporto di interdipendenza positiva, di dialogo, di riflessione collettiva e di obiettivi condivisi.

Uno dei momenti più significativi del lavoro in simulazione di impresa è la **Fiera annuale delle imprese simulate** durante la quale gli studenti avranno il compito di allestire il loro stand, studiarne e realizzarne la grafica, promuovere i propri prodotti, presentare il loro Istituto o Ente formativo, la loro azienda madrina e il loro territorio.

L'impresa simulata è infine, come approfondiremo più avanti, un ambiente di apprendimento **interdisciplinare**; infatti la realizzazione dei compiti di realtà (connessi ai vari ruoli operativi e comprovanti le competenze acquisite) prevedono la mobilitazione di capacità tecnico-professionali, di conoscenze teoriche afferenti agli assi culturali di base, e di qualità personali.

Approfondiamo ora alcuni aspetti didattici dell'impresa simulata, sin qui appena accennati.

L'impresa madrina/tutor

L'azienda madrina (o tutor) è un elemento importantissimo per l'impresa simulata, in quanto:

- può offrire spunti per i prodotti e/o servizi da realizzare, fino a proporre delle vere e proprie "commesse" virtuali di lavoro;
- può guidare la definizione del modello organizzativo dell'impresa simulata;
- può ispirare la creazione degli strumenti di comunicazione (logo aziendale, sito web, cataloghi di prodotti e/o servizi, immagine coordinata, documenti promozionali, ecc.);
- può offrire utilissime testimonianze e/o interventi di approfondimento tecnico effettuati da propri operatori;
- può ospitare la/e classe/i organizzando visite aziendali;
- può effettuare colloqui di lavoro simulati, anche in funzione di stage e/o di eventuali inserimenti lavorativi futuri;
- può collaborare con l'impresa simulata "adottata" nel momento in cui quest'ultima deve organizzarsi per allestire il proprio stand in occasione la fiera nazionale;
- può collaborare alla valutazione dell'esperienza all'interno dell'impresa simulata, in particolare nel caso le abbia proposto "commesse" di lavoro.

Il setting del laboratorio di simulazione

Adottare un modello di work based learning comporta un ripensamento di tempi e spazi rispetto alla didattica trasmissiva. Ad esempio, ogni sessione di simulazione dovrebbe durare almeno tre o quattro ore consecutive, per consentire la possibilità di effettuare un briefing iniziale, il lavoro vero e proprio degli studenti-lavoratori, e una riflessione finale su quanto realizzato.

Inoltre, per rendere più realistico possibile il laboratorio di simulazione occorre modificarlo rispetto

a un'aula o a un laboratorio tradizionale. Se possibile, è suggerita una disposizione dei tavoli di lavoro a isole, ognuna corrispondente a un dipartimento aziendale, al fine di favorire il lavoro in piccoli gruppi funzionali.

Per quanto riguarda le attrezzature tecnologiche, il laboratorio dovrà essere dotato di personal computer in rete tra loro e con una buona connessione web.

Occorrono inoltre i principali software per ufficio (Ms Office o equivalenti). I software per la gestione delle operazioni dei singoli uffici vengono invece forniti dalla Centrale di simulazione, di cui parleremo più avanti.

Serve ovviamente una stampante di rete, anche se è consigliata, per motivi ecologici, l'archiviazione dei documenti in cloud, su un drive condiviso da docenti e studenti.

Per i contatti, l'impresa simulata disporrà di un indirizzo e-mail fornito dalla Centrale (gestito dai docenti) e, se possibile, di una simcard telefonica per cellulare dedicata.

L'organizzazione dell'impresa simulata: dipartimenti, funzioni, piani di lavoro

Non c'è una formula organizzativa "giusta" per un'impresa simulata. Lo dimostra il fatto che il modello viene applicato in quasi tutti i livelli di istruzione e formazione, dalle Scuole secondarie di primo grado, agli Istituti secondari di secondo grado, agli Enti di formazione professionale e ad alcune Università.

Nelle forme più semplici può essere sufficiente un dipartimento amministrativo e uno commerciale e marketing; a questi possono essere aggiunti la produzione, la gestione del magazzino, l'amministrazione del personale ecc.

Ovviamente anche all'interno dello stesso dipartimento si potranno definire funzioni più o meno complesse; ad esempio in ambito commerciale ci si può limitare ad acquisti e vendite, oppure introdurre la promozione, il marketing (anche su web), le statistiche di vendita, la customer satisfaction, il commercio estero.

I docenti coinvolti e opportunamente formati disporranno degli strumenti per organizzare piani di lavoro per ogni funzione aziendale. Tali piani di lavoro, forniti dalla Centrale nazionale, rappresentano l'insieme delle operazioni che dovranno essere svolte dagli studenti nella seduta di simulazione, distinte per uffici in cui è organizzata l'IS e sulla base degli obiettivi di periodo.

Il **piano di lavoro** può essere presentato in forma semplice attraverso un foglio realizzato con Ms Word o Excel (o equivalenti open source) in cui vengono esplicitati tutti i compiti da svolgere, i soggetti coinvolti e i tempi di attuazione. Eventualmente, la presentazione si può rendere più professionale attraverso il diagramma di Gantt o utilizzando software evoluti di gestione di progetti.

Con lo svolgersi dell'attività cresce l'autonomia degli allievi rispetto ai compiti indicati dai docenti, e i piani di lavoro possono diventare via via meno dettagliati, o persino scomparire del tutto per lasciare piena responsabilità organizzativa agli studenti-lavoratori.

Il mondo esterno all'impresa simulata: la Centrale nazionale di simulazione

La vita di un'impresa necessita di una serie di servizi esterni e le imprese simulate non fanno eccezione.

Il mondo esterno alle imprese simulate è rappresentato, in parte, dalle altre imprese, che possono ricoprire il ruolo di clienti e fornitori, ma ciò non è sufficiente per garantire il funzionamento della rete. Una serie di servizi deve infatti essere erogata da una Centrale nazionale. Tra questi servizi annoveriamo quelli offerti dalla banca, cui si appoggiano tutte le imprese simulate di un Paese per le transazioni bancarie nazionali e internazionali, dagli enti simulati dello Stato, dall'INPS, dall'INAIL, dalla Camera di Commercio, dalla Dogana ecc.

Inoltre la Centrale si configura come fornitore di servizi: utenze (gas, luce, telefono, acqua) trasporti nazionali e internazionali, consulenze varie (commercialista, notaio) agenzie di locazione immobili, assicurazioni, leasing automezzi aziendali, ed eventuali altri servizi specificamente richiesti.

Infine la Centrale mette a disposizione un portafoglio garantito di fornitori e di clienti, al fine di assicurare ordinativi e forniture sufficienti al funzionamento quotidiano delle imprese simulate, in quanto non è detto che la rete di imprese sia sufficiente a garantire un'adeguata quantità di ordini da evadere e/o di materie prime da acquisire.

La Centrale nazionale del Centro Studi Opera don Calabria di Ferrara, oltre a fornire un portale web che permette di lanciare tutti i software necessari alle imprese simulate (anagrafe impresa, servizi bancari, ordini a fornitori, fatturazione elettronica ai clienti, pagamenti, servizi turistici, contabilità, bilancio, magazzino, ecc.) offre un supporto immediato e costante alle imprese simulate della rete, garantito da personale qualificato.

offre servizi di **formazione dei docenti**, propedeutica alla creazione dell'impresa simulata, gratuita e certificabile come formazione in servizio, realizzata in parte in modalità sincrona (in presenza o via webinar) e in parte asincrona (mediante guide, manuali, materiali di consultazione individuale e documentazione tecnica).

La formazione mette i docenti nelle condizioni di gestire agevolmente le fasi di:

- creazione dell'impresa simulata: la business idea, il business model e il business plan, la scelta della forma giuridica, la predisposizione dell'atto costitutivo e dello statuto, la Comunicazione Unica di avvio agli enti preposti, la creazione del logo, del sito web e dei social media ecc.;
- avvio dell'IS: l'iscrizione al portale web, la definizione degli orari e giorni di collegamento alla Centrale nazionale, la preparazione del listino prodotti, la programmazione degli ordini da parte dei clienti simulati della Centrale, l'elenco dei fornitori con i relativi prodotti e/o materie prime, l'apertura del conto corrente bancario ecc.;
- la gestione dell'IS: preventivi e ordinativi, transazioni commerciali, fatturazione elettronica, pagamenti, registrazioni contabili, ecc. (vedi flussi operativi in appendice).

Il collegamento al portale web e a tutti i servizi della Centrale del Programma Simulimpresa comporta un costo, contenuto e proporzionale al monte-ore, per l'Istituto o Ente che ne usufruisce.

Tra i servizi della Centrale una notevole importanza è rivestita dal controllo qualità dei documenti (fatture, ordini, pagamenti, ecc.) che le imprese simulate inviano. In caso di errori la Centrale invia una segnalazione al docente (una mail automatica chiamata "busta gialla") che non ha solo l'obiettivo di segnalare uno scostamento rispetto allo standard, ma vuole essere soprattutto uno strumento di apprendimento, attraverso la riflessione e la soluzione del problema da parte dello studente-lavoratore.

La Centrale italiana del Programma Simulimpresa permette infine di accedere a una rete internazionale di imprese simulate (Practice Enterprises Network) coordinata da **Pen World Wide**, che associa le Centrali nazionali di circa 45 Paesi per oltre 7.000 imprese simulate nel mondo, contattabili direttamente oppure attraverso un marketplace internazionale in cui inserire i propri prodotti e acquistare quelli delle altre imprese.

Lo studente e la responsabilità del ruolo lavorativo

In qualità di lavoratori dipendenti o imprenditori di un'impresa, ancorché simulata, gli studenti operano individualmente e/o a gruppi sotto la supervisione generale dell'insegnante, e si assumono gradualmente anche la responsabilità del loro apprendimento e sviluppo.

Pertanto, ogni studente deve comprendere il proprio ruolo e sentirsi responsabile dello svolgimento dei relativi compiti, anche nei confronti del collega-compagno che realizza le fasi di lavoro successive. Ciò accresce la motivazione, la partecipazione attiva, l'autonomia, il senso di appartenenza a una comunità, la qualità delle relazioni tra i partecipanti.

All'interno dei dipartimenti dell'impresa simulata, i docenti possono inoltre attribuire compiti di maggiore responsabilità ad uno o più studenti-lavoratori, che assume(ono) la leadership del loro team.

Le rotazioni tra funzioni e dipartimenti

Uno degli aspetti più rilevanti del modello organizzativo è la rotazione dei partecipanti. Ciò significa che tutti i partecipanti devono avere la possibilità di sperimentare diversi ruoli e funzioni all'interno dell'impresa simulata. La rotazione ha un ruolo strategico all'interno dell'attività dell'IS e deve essere flessibile, adattabile a seconda del ritmo di apprendimento individuale dei partecipanti.

Pertanto, il cambio di postazione di lavoro avviene quando lo studente è in grado di presidiarla con un certo grado di autonomia. Vi saranno quindi studenti che, avendo maggiori attitudini, cambiano spesso funzione e/o ne approfondiscono maggiormente i compiti, e altri che rimangono nella stessa posizione lavorativa più a lungo e/o realizzano compiti meno complessi.

Il consiglio è di consentire almeno 3-4 rotazioni a ciascun allievo; per questo il monte-ore più utilizzato per un'esperienza di simulazione varia dalle 50 ore nei PCTO alle 100 e oltre dei corsi di leFP (più orientati ad un apprendimento laboratoriale). A tale monte-ore di collegamento diretto con la Centrale vanno aggiunte eventuali attività complementari di start-up dell'impresa simulata (studio dell'idea di impresa, del nome, del settore merceologico, dei prodotti; la forma giuridica; la creazione del sito web e dell'immagine coordinata; gli atti formali della costituzione). Tali compiti, pur facenti parte integrante del percorso in simulazione, possono essere realizzati al di fuori del monte-ore di collegamento alla Centrale, anche per ridurre i costi per l'Istituto o l'Ente di formazione.

La rotazione ha infine una funzione orientativa in quanto, presidiando le diverse postazioni e funzioni di lavoro, gli studenti acquisiranno una maggiore consapevolezza delle loro attitudini, interessi e aspirazioni professionali.

La personalizzazione dell'apprendimento

Perché l'esperienza in impresa simulata sia massimamente efficace occorre che sia personalizzabile e centrata sulla persona, al fine di perseguire il successo formativo per tutti.

L'apprendimento personalizzato è infatti l'elemento caratterizzante della simulazione di impresa, ed è concretizzato dall'assegnazione di obiettivi formativi, di livelli, e di conseguenza di compiti, diversi per i diversi studenti, e da rotazioni secondo tempi che tengano conto dei ritmi di apprendimento di ciascuno. Con la simulazione (e le altre modalità di apprendimento work-based o project-based) ogni studente può fare progressi proporzionali alle sue attitudini e potenzialità.

A tutti si dà quindi il supporto affinché siano raggiunti i traguardi formativi minimi, ma alcuni studenti potranno scegliere i compiti più complessi e potranno acquisire gradi superiori di padronanza.

La personalizzazione sarà elemento imprescindibile al momento della valutazione delle competenze acquisite e dei progressi di ogni studente durante l'esperienza di simulazione.

L'impresa simulata come ambiente inclusivo

Un aspetto importante della personalizzazione è che permette a tutti di esercitare il diritto a sviluppare al massimo il proprio potenziale, indipendentemente da quanto elevato sia in partenza.

Nell'impresa simulata, come in altri ambienti formativi work-based, tutte le persone, comprese quelle con significative difficoltà di apprendimento, possono ricoprire funzioni e ruoli attivi e utili, acquisendo competenze di ampiezza e profondità adeguate alle loro potenzialità.

L'obiettivo è quindi l'inclusione, intesa come scenario educativo che riconosce la differenza come regola (ognuno ha caratteristiche e bisogni unici) e non come un'eccezione (persone con disabilità o con BES) da trattare soltanto con misure dispensative o compensative.

Il lavoro in team, inoltre, educa le persone alla relazione di aiuto, dove il più competente sostiene il collega-compagno in difficoltà (*peer education*) con giovamento per l'apprendimento di entrambi.

I docenti affiancanti

Il ruolo del docente nella simulazione di impresa cambia notevolmente in quanto, oltre a trasmettere contenuti, diventa il facilitatore dell'apprendimento di ciascun allievo, affiancandolo e lasciandogli la responsabilità del compito da eseguire. Infatti, durante il tempo nel quale gli studenti lavorano individualmente o in piccoli gruppi, il docente si colloca in posizione laterale (non frontale) lasciandosi coinvolgere in azioni di supporto, aiuto, consiglio, personalizzazione.

I docenti-tutor dell'impresa simulata, opportunamente formati, hanno il compito di preparare, nelle giornate di simulazione d'impresa, dei piani di lavoro per ogni dipartimento, coerenti con le unità di apprendimento e i relativi compiti di realtà che l'esperienza prevede.

Per quel che riguarda l'orario del laboratorio di simulazione sarebbe opportuno, come detto sopra, organizzare sessioni di lavoro di almeno tre ore consecutive, necessarie per la preparazione del lavoro di ogni funzione e dipartimento, la sua realizzazione, e la riflessione di ognuno su quanto eseguito e appreso. Se possibile, si consiglia anche di evitare l'affidamento dei ragazzi a troppi formatori nell'arco della stessa sessione di lavoro (l'ideale sarebbe una codocenza, con almeno un docente che resti per tutta la sessione di lavoro).

I docenti hanno inoltre il compito di valutare, attraverso l'esame delle evidenze prodotte dagli studenti-lavoratori e l'osservazione sistematica dei loro atteggiamenti durante il lavoro simulato, i risultati dell'esperienza e i progressi di ogni allievo.

Altro aspetto importante è la partecipazione al progetto di simulazione d'impresa dell'intero Consiglio di Classe, o comunque del maggior numero di docenti possibile, in quanto, se i docenti di indirizzo assumono in genere il ruolo di "direttori" dell'impresa simulata e ne coordinano l'attività, quelli degli assi culturali hanno il ruolo di esperti di contenuti fondamentali per la realizzazione dei compiti di realtà interdisciplinari.

L'interdisciplinarietà

Abbiamo detto che il compito di realtà e la/e relativa/e evidenza/e sono funzionali alla dimostrazione della competenza acquisita e/o posseduta.

Il compito di realtà è un elemento completo e complesso, oltre che realistico, e proprio in quanto riferito alle competenze, dovrà contenere aspetti di capacità, conoscenze e atteggiamenti personali, coinvolgendo contenuti di diverse discipline di indirizzo e teoriche.

Come accennato precedentemente, molteplici sono i contributi alla realizzazione di quanto richiesto dai compiti di realtà da parte delle discipline afferenti agli assi culturali.

Di seguito si presentano alcuni esempi, indicativi in particolare per un'impresa simulata di indirizzo amministrativo e/o commerciale.

ASSE LINGUAGGI: ITALIANO	<ul style="list-style-type: none"> - lessico aziendale per redigere e-mail e lettere commerciali - gestione di telefonate commerciali e aziendali in genere - descrizione efficace dei prodotti e/o servizi aziendali - produzione di pubblicità e campagne promozionali - descrizione e presentazione dell'azienda
ASSE LINGUAGGI: LINGUA STRANIERA	<ul style="list-style-type: none"> - comunicazione professionale in lingua - lessico per lettere, e-mail commerciali e telefonate aziendali - presentazione del prodotto o catalogo in lingua - produzione di pubblicità e campagne promozionali - descrizione e presentazione dell'azienda in lingua
ASSE MATEMATICO SCIENTIFICO-TECNOLOGICO: MATEMATICA	<ul style="list-style-type: none"> - calcolo percentuale per scontistica e promozioni - calcolo e scorporo Iva - utilizzo di grafici e loro analisi - statistica di base per analisi su prodotti e/o clienti e/o vendite

ASSE MATEMATICO SCIENTIFICO-TECNOLOGICO: INFORMATICA	<ul style="list-style-type: none"> - software di elaborazione testi (MsWord o equivalente) - fogli di calcolo (MsExcel o equivalente) - software per presentazioni (MsPowerPoint o equivalente) - creazione siti web e oggetti grafici (Wix, Canva, ecc.) - software di condivisione documenti (Google Drive, ecc.)
ASSE STORICO, ECONOMICO, SOCIALE: ECONOMIA AZIENDALE	<ul style="list-style-type: none"> - strumenti di pagamento - documenti di compravendita - fatturazione elettronica - contabilità generale - costituzione d'impresa e relativi atti e adempimenti - rapporti con le banche - titoli di credito - commercio internazionale - adempimenti Iva nel commercio internazionale
ASSE STORICO, ECONOMICO, SOCIALE: DIRITTO-ECONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> - contratto di lavoro - domanda globale, legge di mercato e legge della domanda - tutela ambientale e relativa normativa - il capitale umano aziendale - politiche aziendali di genere e bilancio di genere - inclusione e <i>diversity management</i> in impresa

La valutazione: dalla centralità del contenuto a quella del processo e della persona

Valutare significa attribuire valore, in questo caso alle competenze di una persona, dimostrate attraverso azioni concrete e interdisciplinari (compiti di realtà), le relative evidenze (prodotti, documenti, ecc.), il livello e il grado di padronanza con cui sono state prodotte (autonomia, iniziativa, tempo, accuratezza, affidabilità, responsabilità, cooperazione con gli altri, ecc.).

Qui l'attribuzione di valore riguarda un'esperienza formativa, svolta all'interno di un ambiente di apprendimento in assetto lavorativo (l'impresa simulata) e ciò che conta di più è il cambiamento indotto da tale esperienza, in termini di competenze, in ciascuno studente-lavoratore.

La valutazione di questa esperienza, circoscritta ma significativa, concorrerà poi alla valutazione complessiva del percorso dell'allievo.

Per stimare il cambiamento occorre confrontare, per ognuno degli allievi, il livello di ingresso e quello al termine del progetto, al fine di evidenziare le competenze sviluppate e dimostrate, e in particolare le competenze trasversali, mobilitando conoscenze, capacità e disposizioni personali.

Nella valutazione di un progetto di simulazione d'impresa si propone di passare dunque dalla centralità del contenuto (tipica di un approccio cognitivista che valuta soprattutto attraverso test) a quella del processo (tipica del costruttivismo che valuta per mezzo di rubriche) e a quella della persona (che valuta il progresso di ogni studente-lavoratore tra l'inizio e la fine del percorso di simulazione).

La valutazione, dunque, non si limita a test per il confronto delle prestazioni di uno studente rispetto a uno standard ottimale, che di solito pone l'enfasi sugli scostamenti da suddetto standard (gli errori), ma utilizza **rubriche di valutazione** che si concentrano sui compiti reali, sui progressi di ciascun

allievo, misurando così l'effetto positivo che il presidio di ruoli lavorativi simulati, e l'intera esperienza in impresa simulata, hanno prodotto.

La personalizzazione della valutazione si manifesta, per ogni studente, a due livelli:

- nella **valutazione degli apprendimenti in termini di competenze** (declinate in capacità, conoscenze e disposizioni personali) sviluppate dallo studente in esito a un'esperienza di gestione di un ruolo in impresa simulata e della realizzazione di uno o più compiti di realtà;
- nella **valutazione dell'intero percorso di simulazione d'impresa**, e del suo impatto sullo studente e sulle sue competenze; tale valutazione sarà effettuata sia dai docenti che dallo stesso studente (autovalutazione).