

Un progetto di Economia aziendale per il quinto anno

di Gian Carlo Bondi

Selezionare contenuti, scegliere percorsi, individuare strategie, sono certo le fasi più delicate del lavoro dell'insegnante, in particolare nel quinto anno, nel quale l'attività dovrà essere finalizzata alla prova d'esame, e dunque al duplice confronto con le richieste nazionali del Ministero e con lo sguardo di docenti provenienti da altri Istituti.

Se si vuole avere il tempo di preparare bene lo studente per una prova così complessa quale il secondo scritto di Economia aziendale (nonché il colloquio), non tutto può essere sviluppato del programma ministeriale e spesso occorre operare tagli consistenti.

Se la classe terza è l'anno della *grammatica* e la quarta l'anno delle *applicazioni pratiche*, la classe quinta è l'anno della *letteratura*, l'esperienza cioè attraverso la quale lo studente, utilizzando la "muscolatura logico-pratica" di cui si è dotato nei due anni precedenti, affronta una serie di importanti "qualificazioni", fino al *match* conclusivo, l'esame di Stato.

L'obiettivo chiave è molto evidente: presentarsi all'esame con una strumentazione adatta a superare la seconda prova scritta e, naturalmente, il colloquio.

In un precedente articolo pubblicato il 19 aprile 2011 sul sito Paramond (*La marcia di avvicinamento alla seconda prova di Economia aziendale*) abbiamo provato a indicare alcuni ingredienti indispensabili per organizzare un progetto didattico di *appeal*, individuando quei fattori virtuosi che generalmente funzionano e conducono verso il successo, dall'imperativo di mettere la persona al primo posto e di fare dello studente un protagonista, alla necessità di semplificare, sottrarre, distillare i contenuti.

In questa sede tentiamo di passare dalle parole ai fatti, verificando come si possano applicare con successo a una disciplina così codificata come l'Economia aziendale del quinto anno almeno una parte dei suggerimenti descritti, presentando un possibile progetto concreto, nel quale vengono distinti **metodi** e **contenuti**.

Metodi

1 La situazione in ingresso

Per garantire alla classe una feconda situazione in ingresso è bene anticipare nell'ultima parte del quarto anno alcune pillole sulla redazione di Bilanci con dati a scelta, dietro utilizzo di margini e indici. Ciò permette anche di assegnare agli studenti alla fine della classe quarta un po' di materiale propedeutico sul quale lavorare durante le vacanze estive in prospettiva della classe quinta.

I primi passi del quinto anno saranno appunto dedicati al controllo e alla correzione del materiale assegnato, anche ai fini della rilevazione dei livelli di partenza e della somministrazione delle prime prove di verifica, utili per assicurarsi che tutti possiedano i prerequisiti indispensabili per poter affrontare i nuovi argomenti.

La **fase iniziale di ri-orientamento**, ripasso e introduzione al quinto anno persegue alcuni importanti obiettivi:

- riprendere contatto con la disciplina;
- inquadrare il quinto anno nel percorso complessivo di studio;
- aggiornare i prerequisiti e gli strumenti propedeutici di base utili ad affrontare con successo l'ultimo anno di corso;
- distillare il contenuto dei temi assegnati nelle più recenti prove scritte al fine di individuare le zone del programma che da questa angolazione converrebbe privilegiare;
- costruire e commentare brevemente una mappa del programma del quinto anno e confrontarla con l'indice del libro di testo in adozione;
- scegliere i contenuti e le metodologie di lavoro per l'ultimo anno, soprattutto in vista della prova scritta d'esame e del colloquio.

2 La programmazione del quinto anno

L'Economia aziendale ha come obiettivo finale quello di creare una figura professionale dotata di flessibilità e capacità di adattamento a situazioni nuove, che sappia interpretare il cambiamento continuo che interessa la realtà aziendale. È quindi utile tendere all'acquisizione di competenze e abilità tali da sviluppare abitudini mentali orientate alla soluzione di problemi.

La valenza formativa della materia e le modalità scelte per lo svolgimento dell'attività didattica possono incoraggiare l'attitudine a costruire schemi, diagrammi, mappe e a conseguire quegli obiettivi di pensiero divergente che sono cruciale traguardo nell'ambito della programmazione educativa e didattica dell'intero Consiglio di classe: sintetizzare, modellizzare, progettare, sapersi orientare di fronte al nuovo, operare scelte, assumere decisioni.

Poiché dunque è decisivo, sotto il profilo strategico, puntare allo sviluppo di un atteggiamento critico personale negli alunni, il lavoro didattico del quinto anno viene programmato in modo da poter garantire una giusta combinazione tra lo **sviluppo dei contenuti** da un lato e il **potenziamento del metodo di studio e dell'autonomia** degli studenti dall'altro. In altre parole, si vuole agire non solo sui contenuti, ma anche sulle abilità e sulla *metacognizione*, con l'obiettivo di potenziare in primo luogo la *comprensione del senso* di ciò che si fa e la *capacità di orientamento* da parte dello studente.

L'avvicinamento ai problemi avviene mediante *approssimazioni successive*.

Una volta *distillati*, anche attraverso il preliminare esame di casi aziendali concreti o a partire da esempi ed esercitazioni pratiche, gli elementi portanti della diverse unità didattiche della disciplina, si procede mediante percorsi circolari che, a partire da una grossolana approssimazione, via via si raffinano, in un *processo di accerchiamento* che, a ogni turno, garantisca comunque una certa compiutezza del discorso e subordini a tale compiutezza ogni altro fattore, lo sviluppo dei particolari in primo luogo.

Ciò consente allo studente di accostarsi gradualmente ai diversi problemi e di indirizzare da subito le proprie energie verso gli obiettivi di fondo del corso, evitando che l'attenzione sia distratta da complicazioni che, almeno nelle fasi iniziali, possono essere considerate marginali. Solo quando lo studente padroneggerà gli strumenti di fondo e, anzi, *grazie* a quelli, l'analisi potrà scendere dal generale al particolare e raccogliere gli elementi tralasciati, che ora marginali non saranno più e potranno viceversa essere visti come significativi esempi di quanto già appreso nei tratti essenziali, che verrà per questa via ulteriormente consolidato.

I post-it meta cognitivi

Credo a tal punto nella validità dello *studio progressivo* che mi sono pian piano dotato di un'attività strutturata atta a sorreggerlo: i **post-it metacognitivi**.

Si tratta di post-it di misura media e colori diversi da sistemare all'inizio dei diversi moduli/capitoli del testo, per riassumervi i principali contenuti ma anche per scrivervi, contrassegnandoli con penne e evidenziatori di colore differente, le modalità di lavoro utilizzate, le attività fatte e quelle che rimangono da fare, le scelte di programmazione, i collegamenti con altre zone di programma e altri post-it ecc. La consultazione periodica dei post-it consente allo studente di avere sempre sott'occhio il contenuto di massima del programma, nonché i percorsi consecutivi attraverso i quali si è deciso di affrontarlo, abituandosi così a ripassarlo metodicamente, per non perdere mai l'orientamento ed essere sempre in grado di dire dove siamo, ciò che sappiamo e che cosa no ecc.

La riflessione sul fenomeno cognitivo è attività piuttosto consueta nelle aule scolastiche: sono numerosissimi gli insegnanti che insistono sui momenti di ripasso, ricucitura, collegamento ecc. Spesso, però, quando si fa il punto della situazione ci si dimentica di *formalizzare* il momento. L'uso dei post-it (o di qualsiasi altro marchingegno di memoria) costringe invece a *scrivere sempre* ciò che si è fatto e come si è scelto di farlo, un'attività che, proprio perché ovvia, viene spesso trascurata.

Non dimentichiamo che i ragazzi imparano scrivendo più che leggendo e in particolare scrivendo a mano e rileggendo i propri appunti.

Tali procedure didattiche richiedono certo l'impiego di lezioni frontali in aula, meglio se partecipate e discusse, ma richiamano preferibilmente l'attivazione di metodologie e strumenti più flessibili: penso ad esempio alla ricerca guidata attraverso la scoperta delle informazioni chiave attraverso navigazioni sul libro

di testo o su altri supporti (per esempio quotidiani), il metodo dei casi e la produzione di nuove simulazioni aziendali con dati a scelta, il *problem solving*, il *brain storming*, le esercitazioni con lavoro di gruppo.

Coerentemente con questa impostazione, anche gli **interventi per il recupero e sostegno** utilizzano metodologie e strumenti diversificati, mirati a recuperare la motivazione e a rispondere ai diversi stili di apprendimento e alle concrete difficoltà manifestate individualmente dagli studenti.

Nelle ore curriculari l'attività di recupero e sostegno viene esercitata in maniera continua e concomitante all'attività didattica normale, puntando al potenziamento delle abilità logiche e metodologiche, che risultano trasversali rispetto agli argomenti vecchi e nuovi.

Potranno poi essere organizzate attività pomeridiane di recupero e di integrazione dell'attività curriculare, distribuendole nel corso dell'anno scolastico secondo le necessità, prevalentemente dedicandole al lavoro esercitativo, per fornire la necessaria assistenza ai ragazzi in preparazione alla prova scritta di maturità.

Dal punto di vista comportamentale-cognitivo, lo spazio che si dedica ai lavori di gruppo può consentire di sviluppare quell'aspetto relazionale che è sempre più importante sia a scuola sia in azienda, dove le capacità individuali devono costantemente essere esercitate in équipe e poco valgono senza la disponibilità al confronto e all'ascolto.

Le **modalità di verifica** scelte, infine, possono favorire il potenziamento delle capacità comunicative sia scritte sia orali.


Contenuti

1 La mappa iniziale

Il vecchio regolamento concernente la sostituzione dei piani di studio vigenti negli ITC, pubblicato dal Ministero della Pubblica Istruzione nel gennaio 1996, indicava i seguenti punti qualificanti sui quali deve insistere il lavoro didattico:

- la struttura e la funzione di alcune aziende tipiche (industriali, bancarie e di erogazione) che andranno viste anche in relazione al processo di internazionalizzazione in atto;
- lo studio approfondito dei bilanci e della normativa fiscale;
- lo studio delle strategie d'impresa, viste come strumento di integrazione e sintesi di quanto appreso nel corso degli studi.

In linea di massima, il **programma del quinto anno** si presenta come segue.

Un ripetuto e generalizzato approfondimento di temi in gran parte già noti e attinenti alla Contabilità generale	 Gestione, Reddito, Patrimonio Scritture di esercizio e di assestamento Imposizione fiscale Sistema informativo di Bilancio ⇒ Redazione e revisione ⇒ Rielaborazione e analisi per margini ⇒ Analisi per indici ⇒ Analisi per flussi ⇒ Bilanci straordinari ⇒ IAS Bilancio con dati a scelta
Con l'aggiunta di due nuove contabilità poste a supporto delle decisioni aziendali, a completamento dell'analisi del Sistema informativo direzionale	
Tutto all'interno della tipologia delle Imprese industriali , in merito alla cui economia occorre preventivamente organizzare un'importante introduzione	Gestione strategica e Sistema informativo direzionale

È poi previsto lo studio delle **Imprese bancarie** e delle **Aziende di erogazione** (*No profit e Stato*).

2 Il lavoro di selezione sul programma

Considerata l'ampiezza del programma ministeriale, è evidente che non si può sviluppare tutto ciò che è previsto. Anche ottimizzando i tempi (occorre anche tener conto della novella riduzione di ore curricolari, che nella classe quinta passeranno da 9 a 7), occorre fare importanti scelte di riduzione del programma.

Le decisioni, nel merito, vanno prese tenendo conto sia dell'*importanza strategica dell'argomento* in termini di ricadute su altre parti del programma, sia del *contenuto dei temi d'esame* assegnati negli ultimi anni, per interpretare le attese ministeriali e trovarvi qualche motivo ricorrente e, dunque, una possibile indicazione.

Se non è possibile affrontare tutti gli argomenti, è bene *conoscere tutto il menù*, almeno nei suoi tratti essenziali, anche per avere la misura di quanto di esso non è stato sviluppato e, dunque, parafrasando Massimo Piattelli Palmarini (*La voglia di studiare. Che cos'è e come farsela venire*), sapere anche un po' di ciò che non si sa, attraverso la conoscenza dell'ampiezza dei propri limiti.

3 Una proposta di tagli

Le decisioni sulla scelta dei contenuti da sviluppare (e tagliare) vengono assunte in sede di riunioni iniziali di coordinamento per materia e per dipartimento, tenendo naturalmente conto della specificità delle situazioni in ingresso delle singole classi quinte.

È bene che le scelte vengano influenzate dalla volontà di insistere su una preparazione orientata all'*apprendimento degli strumenti di sapere e di saper fare* indispensabili in sede d'esame per affrontare la seconda prova scritta e il colloquio pluridisciplinare.

Per questo motivo, in termini di contenuti l'attività didattica viene dedicata quasi interamente allo sviluppo delle **Imprese industriali**, all'interno delle quali può essere trascurato soltanto il modulo relativo ai bilanci straordinari. Il lavoro più massiccio dovrà essere sviluppato in merito alla redazione del **Bilancio d'esercizio con dati a scelta**, sia per la valenza formativa dell'argomento sia in considerazione della frequenza con la quale il Ministero assegna tale attività nella prova scritta d'esame.

Le **Imprese bancarie** vengono invece affrontate solo nell'ultima parte dell'anno, con taglio eminentemente pratico e nell'ottica del rapporto banca/impresa, attraverso l'utilizzo delle tracce d'esame, che potrebbero rappresentare l'*indice* intorno al quale ricostruire l'attività didattica.

L'analisi non potrà che risultare parziale, anche in considerazione delle ridotte energie disponibili, che rendono sempre avventuristica una trattazione completa e sistematica dell'argomento. Ciò nonostante, il tipo di lavoro svolto dovrebbe consentire ai ragazzi di affrontare un possibile tema d'esame, sia in una parte introduttiva che potrebbe vertere sul sistema bancario e sulle caratteristiche della gestione delle banche, sia in una parte pratica che potrebbe richiedere la trattazione di alcune tra le più importanti operazioni che le imprese di produzione intraprendono con le aziende di credito, in merito alle quali è bene evidenziare gli aspetti tecnici più salienti, nonché i riflessi in entrambe le contabilità e sui valori del Bilancio d'esercizio, anche della banca. Di quest'ultimo verranno esaminati solo i tratti essenziali, pure questi con taglio eminentemente sintetico e pratico, e tenendo conto delle nuove difficoltà connesse alla recente introduzione dei principi contabili internazionali.

L'argomento delle **Aziende non profit** non viene sviluppato.

Il lavoro di **laboratorio** viene opportunamente ridimensionato e "piegato" all'obiettivo prioritario dell'indispensabile esperienza esercitativa utile in vista della seconda prova scritta.

4 Le prove di verifica

Le prove di verifica vengono formulate nel rispetto degli obiettivi cognitivi.

Gli elaborati scritti hanno in genere per oggetto la soluzione di problemi, attraverso la costruzione di esercitazioni numeriche, anche con dati a scelta, allo scopo di accertare le abilità di applicazione, analisi e valutazione. Si prevede a volte il commento di argomenti teorici in preparazione della parte introduttiva dei temi d'esame.

Le verifiche sommative sono precedute, quando utile e possibile, da prove di tipo formativo, sviluppate anche attraverso il lavoro di gruppo e sono strutturate con una progressione graduale: esse prevedono una parte centrale, obbligatoria, che punta sugli elementi essenziali per il sapere minimo, e alcune parti aggiuntive per cogliere risultati ulteriori di approfondimento e di eccellenza.

Le prove orali, coerentemente con le metodologie utilizzate, saranno spesso impostate sotto forma di domande flash e richiesta esplicita di partecipazione alle lezioni (in sede introduttiva o conclusiva, o su singoli passaggi logici ecc.), nel quadro della ricerca di una proficua interazione tra docente e discente. Le prove orali di tipo tradizionale, finalizzate alla riproposizione di parti concordate del programma, saranno utilizzate in relazione ad argomenti particolarmente significativi e propedeutici; se ne prevede un ulteriore impiego verso il termine delle lezioni, anche in vista della preparazione al colloquio d'esame.

Insieme alle consuete *simulazioni della seconda prova d'esame* può essere importante organizzare anche **simulazioni di colloqui pluridisciplinari**, allo scopo di abituare lo studente a sostenere richieste provenienti contemporaneamente da ambiti disciplinari diversi, come di solito avviene in sede d'esame, nel quadro di una puntuale lettura dell'Economia aziendale come materia che presenta numerosi punti di contatto con altre discipline, prime tra tutte Scienza delle finanze e Matematica.

5 Affrontiamo le singole zone del piano

Presentiamo gli argomenti secondo la progressione canonica del programma ministeriale, in linea di massima coincidente con l'ordine dei Moduli che viene seguito dai manuali scolastici.

A. IMPRESE INDUSTRIALI

- 0 La gestione strategica e la creazione di valore – Il Sistema informativo direzionale
- 1 La Contabilità generale e il Sistema informativo di Bilancio
- 2 La Contabilità analitico-gestionale
- 3 La pianificazione, la programmazione e il budget

B. IMPRESE BANCARIE

Naturalmente, non è detto che lo svolgimento cronologico degli elementi debba necessariamente ripetere tale scansione.

Spesso, anzi, è utile alternare lo sviluppo in sequenza con una metodologia che prevede una sovrapposizione degli argomenti, i più importanti dei quali sono ripresi più volte durante l'anno allo scopo di favorire il ripasso, l'attualizzazione e i necessari collegamenti e attraverso il quale dunque i diversi contenuti vengono affrontati anche contemporaneamente. Il programma viene così "aggredito" da più fronti e i diversi elementi (a iniziare da quelli più cruciali, naturalmente) affrontati in diverse e ripetute occasioni, a diversi gradi di approfondimento (*con diversi e progressivi step*), per favorire anche quel taglio integrato e interculturale che viene spesso richiesto nella redazione della prova scritta.

Ciò dovrebbe evitare che alla fine dell'anno lo studenti ricordi con maggior completezza soltanto le ultime informazioni ricevute, che non sempre sono le più importanti, consentendogli invece di avere sempre presenti gli elementi chiave della materia. Utilissimo, a questo proposito, l'utilizzo dei *post-it metacognitivi* di cui si diceva, che permettono allo studente di consultare in ogni momento le attività che sono state svolte sui moduli del testo e di verificare quali sono le zone maggiormente approfondite e quali appaiono invece di secondo piano.

A – IMPRESE INDUSTRIALI

0	LA GESTIONE STRATEGICA E LA CREAZIONE DI VALORE
	IL SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

La parte generale relativa allo studio delle **caratteristiche** e delle **strategie delle imprese industriali**, della loro **organizzazione**, della loro **gestione** e del loro **sistema informativo** viene limitata soltanto agli elementi davvero caratterizzanti di questi aspetti dell'Economia aziendale, anche rinviando a quanto appreso durante la trattazione di altri Moduli.

L'intenzione è quella di affrontare gli elementi:

- con taglio essenziale e non nozionistico, pur se orientato anche a fornire allo studente una precisa terminologia tecnica sui fenomeni osservati;

- partendo da casi aziendali concreti (proposti dal testo o dalla stampa specializzata) e favorendo, all'interno di questi, la scoperta o il riconoscimento delle informazioni teoriche più importanti;
- considerando, tra gli obiettivi dello studio di questo argomento, la capacità di comprendere problemi e indicare soluzioni idonee ai casi esaminati, così come spesso proposto nelle prove scritte.

L'Economia aziendale, dal punto di vista pratico, si occupa degli strumenti di controllo a supporto delle scelte degli organi direzionali, e cioè delle risorse, anche umane, tecnologiche ecc., che la direzione aziendale utilizza per tenere sotto controllo i risultati dell'attività d'impresa allo scopo di verificare gli esiti delle scelte compiute (consuntivi) e orientare le decisioni future (preventivi).

Un importante obiettivo del Modulo è quello di fare il punto sul **Sistema informativo aziendale** e sulla sua importanza a livello decisionale, organizzando poi una **breve panoramica degli strumenti contabili del Sistema informativo direzionale** che, successivamente, saranno sottoposti a distinta e approfondita analisi.

Si tratta dei tre strumenti di controllo caratteristici:

● 1) Contabilità generale ● 2) Contabilità analitico-gestionale ● 3) Budget

dei quali vengono qui analizzati i caratteri principali nonché le reciproche interrelazioni.

1	LA CONTABILITÀ GENERALE E IL SISTEMA INFORMATIVO DI BILANCIO
----------	---

Lo scopo del Modulo è quello di riprendere contatto e fare il punto sugli obiettivi, sui metodi e sulle tecniche della **Contabilità generale**, tassello fondamentale e certo ben conosciuto e collaudato del sistema informativo direzionale, per poi procedere a un approfondimento e a una sistemazione definitiva degli elementi di Co.Ge. e Bilancio.

Si tratta del Modulo strategicamente più importante e complesso, anche perché contiene gli ingredienti fondamentali utili alla redazione del Bilancio con dati a scelta che, come già sottolineato, è l'oggetto privilegiato dei Temi d'esame e verso il quale occorre dunque dirigere le energie di classe non appena possibile.

Considerata la dimensione e la rilevanza dei contenuti, il Modulo viene sviluppato in **cinque step** consecutivi, anche attraverso una sovrapposizione degli argomenti, i più importanti dei quali verranno ripresi più volte allo scopo di favorire il ripasso, l'attualizzazione e i necessari collegamenti e consentire allo studente di tenere sempre sotto controllo gli elementi decisivi del programma.

1° STEP	LA CONTABILITÀ GENERALE E LA RILEVAZIONE A PARTITA DOPPIA <i>ELEMENTI DI RACCORDO E APPROFONDIMENTI DI OPERAZIONI SPECIFICHE</i>
----------------	--

In questo primo step si tratta di ripassare e perfezionare alcuni elementi di struttura di Contabilità generale sviluppati nelle classi terza e quarta.

Gli obiettivi dello step sono i seguenti:

- inquadrare la Contabilità generale all'interno degli strumenti di controllo direzionale;
- recuperare le più importanti e caratteristiche rilevazioni in P.D. eseguite negli anni precedenti su Società e Gestioni e non riprese dai manuali del quinto anno (per esempio Aumenti di capitale sociale, Destinazione dell'utile, Emissione e gestione di prestiti obbligazionari, Contratto di leasing finanziario ecc.);
- rilevare a P.D. i più importanti fatti di gestione tipicamente caratterizzanti l'attività delle imprese industriali e, dunque, non affrontati negli scorsi anni scolastici, analizzandone gli aspetti finanziario ed economico, nonché gli effetti sul reddito d'esercizio e sul connesso patrimonio di funzionamento;
- affrontare i congiunti problemi di valutazione di fine anno, ai fini della redazione della situazione contabile finale e del successivo passaggio a Bilancio;
- analizzare i Principi contabili internazionali, in relazione sia alla filosofia di base che orienta gli IAS, sia ai criteri più significativi relativi alle singole poste di Bilancio, anche nel confronto con le parallele norme civilistiche e i principi contabili nazionali;

- fare un breve excursus degli elementi che attengono al Sistema informativo di Bilancio, che saranno poi affrontati nei successivi 2°, 3, 4° e 5° step.

L'analisi delle principali rilevazioni a P.D. che caratterizzano le imprese industriali viene preceduta da una serie di attività propedeutiche:

- “schedatura” del capitolo, riportando le diverse rilevazioni nel quadro delle fasi del ciclo gestionale dell'impresa (Finanziamenti, Investimenti, Trasformazione, Disinvestimenti), onde garantire una memorizzazione critica delle scritture;
- breve lavoro di inferenza noto-ignoto, dove si cerca di intuire il significato patrimoniale ed economico e la rilevazione a P.D. delle operazioni nuove caratterizzanti le imprese industriali, attraverso l'utilizzo degli strumenti generali di base acquisiti negli anni precedenti;
- individuazione delle scritture di Co.Ge. che sono state richieste nei temi d'esame, al fine di indirizzare le energie sulla comprensione delle rilevazioni maggiormente “gettonate”;
- sviluppo di almeno una esercitazione modello riepilogativa su: Scritture di assestamento e chiusura, Situazione contabile finale e Bilancio d'esercizio.

2° STEP	IL FASCICOLO DEL BILANCIO D'ESERCIZIO DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI: REDAZIONE E REVISIONE (NORMATIVE)
---------	--

Lo scopo del secondo step è quello di riprendere e approfondire le **caratteristiche** e la **funzione informativa del Bilancio d'esercizio**. Sarà l'occasione per ripassare le normative europee sui bilanci, completando e consolidando quanto già affrontato negli anni precedenti.

Gli obiettivi del modulo sono i seguenti:

- cogliere la funzione informativa del Bilancio d'esercizio;
- conoscere le poste tipiche del Bilancio d'esercizio di un'impresa industriale;
- conoscere le norme civilistiche sul Bilancio d'esercizio e saper redigere il Bilancio d'esercizio secondo le norme di legge;
- cogliere il processo di armonizzazione in corso dei bilanci delle imprese che operano all'interno della Ue e l'evoluzione nel contesto internazionale con l'adesione ai principi contabili internazionali;
- comprendere gli elementi teorici essenziali delle due modalità di controllo previste per i bilanci delle grandi imprese italiane, senza applicazioni pratiche delle tecniche di *auditing*.

Il lavoro didattico viene sviluppato attraverso una rapida navigazione sul libro di testo, facendo rinvio agli elementi essenziali già affrontati negli anni precedenti e al lavoro esercitativo estivo.

Oltre a un generale ripasso delle normative civilistiche in tema di Bilancio, si provvede a esaminare gli aspetti collegati al controllo contabile e alla revisione del Rendiconto (con taglio esclusivamente teorico).

3° STEP	IL BILANCIO D'ESERCIZIO: RICLASSIFICAZIONE E ANALISI PER MARGINI, INDICI E FLUSSI
---------	---

Lo scopo del terzo step è quello di completare e consolidare quanto già affrontato negli anni precedenti in tema di **riclassificazione** e **analisi** del Bilancio d'esercizio, per **margini**, **indici** e **flussi**.

Gli obiettivi del modulo sono i seguenti:

- conoscere e saper redigere le varie configurazioni dello Stato patrimoniale e del Conto economico in funzione della normativa italiana ed europea vigente e delle diverse esigenze conoscitive e in vista, in particolare, dell'analisi di Bilancio;
- conoscere le tecniche di analisi patrimoniale, finanziaria ed economica per margini e indici; calcolare e interpretare margini e indici significativi per effettuare l'analisi della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica d'impresa;
- conoscere le tecniche di analisi finanziaria per flussi; eseguire l'analisi per flussi e compilare un semplice Rendiconto finanziario di Capitale circolante netto;
- fornire indicazioni sulle decisioni gestionali da assumere per sanare eventuali disequilibri.

Il lavoro didattico si sviluppa attraverso una rapida navigazione sul libro di testo, riprendendo gli elementi essenziali già affrontati negli anni precedenti e perfezionando il lavoro attraverso opportuni approfondimenti, agganciandoci anche al lavoro esercitativo estivo.

Viene dedicata particolare attenzione:

- all'analisi delle diverse configurazioni di Stato patrimoniale e Conto economico. Una menzione è riservata al Bilancio socio-ambientale;
- ai Principi contabili internazionali;
- allo studio dei margini e degli indici, anche quali ingredienti per la costruzione di Bilanci con dati a scelta, integrando le informazioni già note
 - 1) con altri indicatori non ancora affrontati (rotazione, durata, rendimento, efficacia, produttività)
 - 2) con due significativi approfondimenti:
 - a) Effetto leva
 - b) Modello Eva

Ai fini della comprensione dei meccanismi che attengono alla redazione del Rendiconto finanziario **vengono prevalentemente utilizzate esercitazioni pratiche**. Gli approcci teorici sono ridotti al minimo e sono ricavati, insieme al glossario terminologico e alle necessarie definizioni, attraverso navigazioni guidate sul manuale. Ci si limita alla **redazione del solo Rendiconto di CCN utilizzando le variazioni che scaturiscono dal confronto tra i dati patrimoniali di due anni consecutivi ricavati in sede di redazione di bilanci con dati a scelta su due periodi** (vedi 5° step).

Da questa angolazione, è possibile affermare che dallo Stato patrimoniale comparato, *rectius* dalle differenze tra i valori patrimoniali di due anni consecutivi (dati di stock), è possibile ricavare il dato di flusso utile ai fini della redazione del Conto economico (*flussi economici*) e del Rendiconto finanziario (*flussi finanziari*).

4° STEP L'IMPOSIZIONE FISCALE IN AMBITO AZIENDALE

Gli obiettivi del quarto step sono i seguenti:

- cogliere gli indirizzi e gli obiettivi della più recente politica fiscale del governo, gli elementi di continuità e quelli di novità;
- determinare la base imponibile **Irap** e l'imposta, procedere alla sua rilevazione a P.D.;
- imparare le principali disposizioni fiscali sul **reddito d'impresa**;
- capire le relazioni tra le norme civili e quelle fiscali;
- passare dal reddito di Bilancio al reddito imponibile nelle società di capitali;
- determinare l'**Ires** nelle società di capitali e procedere alla sua rilevazione a P.D., distinguendo le imposte di competenza, le imposte dovute, le imposte differite e le imposte anticipate, nei diversi esercizi consecutivi.

Il lavoro didattico si sviluppa in maniera prevalentemente pratica attraverso opportune esercitazioni e il successivo approfondimento, a chiusura, degli elementi teorici indispensabili ricavati con opportune "navigazioni" sul libro di testo.

Il lavoro pratico viene fatto precedere da una rapida introduzione sul sistema tributario e le imposte dirette e viene integrato con una serie di documenti di aggiornamento/approfondimento delle normative.

Per quanto riguarda l'**Irap**, si procede alla preliminare analisi delle caratteristiche dell'imposta e, a partire dalla differenza A-B del Conto economico, allo studio delle principali riprese ai fini dell'imposta regionale, sviluppando alcuni esercizi pratici.

In tema di **Ires** l'attenzione si focalizza in un primo momento sul rapporto tra norma civile e norma tributaria e sulla "logica" del passaggio dal reddito di Bilancio al reddito fiscale.

Vengono poi affrontati i più caratteristici esempi di divergenze Ires, procedendo in primo luogo con *esempi modello* al fine di meglio comprendere il significato delle divergenze agevolative e penalizzanti, temporanee e permanenti, nonché la formazione e il riassorbimento delle imposte differite e anticipate, le connesse rilevazioni contabili e le conseguenti esposizioni nel Bilancio d'esercizio.

Si inizia con lo studio di casi singoli per poi procedere con esercitazioni riepilogative simili a quelle richieste in sede di esame.

5° STEP LA REDAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO CON DATI A SCELTA

L'obiettivo del quinto step è quello di giungere a **saper compilare con dati liberamente scelti un Bilancio d'esercizio di un'impresa industriale su 2 periodi**, anche nel rispetto di vincoli per grandezze imposte, completandolo con la stesura del **Rendiconto finanziario di CCN**. Si tratta dello step più importante ai fini della preparazione alla seconda prova scritta, al quale viene attribuita importanza centrale.

Per consentire agli studenti di assimilare per gradi e in modo puntuale questa abilità, l'attività si sviluppa in più fasi durante tutto il corso dell'anno, in un primo momento avvantaggiandosi di quanto già svolto negli anni precedenti e attraverso il lavoro esercitativo estivo.

Il lavoro didattico viene prevalentemente sviluppato con attività di *problem solving* e *brain storming*, esercitazioni con lavoro di gruppo in classe e a casa, a partire da casi concreti, attraverso l'individuazione di un modello logico-pratico di riferimento e lo studio delle varianti da apportare al modello sulla base dei vincoli imposti dalla traccia.

L'argomento richiede il possesso di importanti **pre-requisiti** che si concretizzano nelle conoscenze teorico-pratiche in tema di Schemi di Bilancio e Rendiconto, Riclassificazioni dello Stato patrimoniale e del Conto economico, Analisi reddituale, patrimoniale e finanziaria.

Si procede allo svolgimento delle richieste contenute nei **temi assegnati negli ultimi anni**, attribuendo particolare valenza didattica allo sviluppo dei temi articolati su due anni e, in particolare a quelli indicati di seguito.

- Il **tema 2008** si caratterizza per una significativa rete di vincoli, alcuni dei quali di gestione non semplice.
- Il **tema 2006** viene utilizzato in diverse occasioni, per la particolarità che lo contraddistingue, che è quella di vincolare il valore del flusso generato dalla gestione reddituale. È ottimo per imparare a gestire le variazioni di CCN e in particolare del FGGR, in corrispondenza di certe operazioni aziendali compiute tra un esercizio e l'altro.
- Il **tema 2003** presenta la particolarità di legare i dati ai valori della Nota integrativa, della quale vengono presentate diverse tabelle.
- Ai **temi 1998 e 1999** viene assegnata particolare importanza a motivo della significativa rete di vincoli che li caratterizzano, riguardanti anche i rapporti tra i dati dei due anni consecutivi, e che mettono adeguatamente alla prova i modelli logici appresi. Entrambi i temi richiedono di **tradurre in un Bilancio a stati comparati gli effetti delle decisioni assunte dall'impresa nell'esercizio più recente**. Tali decisioni vengono prese, nel tema 1998, all'interno di un processo di *outsourcing* e, nel tema 1999, nel quadro del *risanamento finanziario* dell'impresa. Il tema 1998, in particolare, si presenta molto ben strutturato nelle sue diverse parti, che appaiono legate da un pregevole filo logico, e prestabilisce numerosissime condizioni, non solo esplicite ma anche implicite, le quali limitano la discrezionalità delle scelte da compiere.
- Il recentissimo **tema 2011**, pur non richiedendo necessariamente la redazione su due anni (nel qual caso occorrerebbe superare anche la difficoltà dei vincoli assegnati sull'anno più recente), si presenta di notevole interesse per la particolarità di imporre come vincolo, oltre al Totale impieghi, il valore dei ricavi e dei costi monetari e dunque (in modo simile al tema 2006) il valore del flusso generato dalla gestione reddituale.

La scelta del modello per il Bilancio con dati a scelta

Considerata l'importanza strategica del problema, vorrei dedicare una notazione particolare alla scelta del modello da utilizzare per la redazione del Bilancio con dati a scelta, che si sviluppa in **10 step per lo Stato patrimoniale** e **10 step per il Conto economico**,

Ho ritenuto conveniente impiegare quali ingredienti di base ("atomi") i principali margini, indici e flussi di Bilancio che, in quanto espressione di particolari performance patrimoniali, finanziarie ed economiche dell'impresa, consentono *ex-ante* di strutturare i dati sulla base di ipotesi libere o dei vincoli proposti dalla traccia.

I vantaggi sono evidenti. In primo luogo vengono utilizzati ingredienti che comunque devono essere studiati e appresi, favorendo un virtuoso riutilizzo e ripasso delle nozioni collegate. I valori, inoltre, vengono in questo modo tenuti costantemente sotto controllo, nel senso che si arriva proprio a quel Bilancio che rispetta quelle ipotesi. Infine, nel caso non infrequente in cui venga richiesta l'analisi *ex-post* del Bilancio, il lavoro risulta in gran parte già sviluppato.

È utile mettere in gioco tutti gli indicatori più importanti, sia quelli direttamente utilizzati nella costruzione dei dati, sia altri, che possono essere comunque calcolati e indicati *in nota*. L'insieme di tali segnalazioni, oltre a risultare utile ai fini di una eventuale richiesta di analisi di Bilancio, permette di individuare con precisione il punto del modello nel quale occorre intervenire nel caso in cui un margine, un indice o un flusso particolari vengano posti come vincolo dalla traccia.

Le elaborazioni dei dati patrimoniali del secondo anno, se opportunamente selezionate, forniscono automaticamente i dati del Rendiconto finanziario, il quale diviene semplice resoconto di variazioni patrimoniali già emerse nell'esemplificazione e non richiede dunque nuove regole o ragionamenti aggiuntivi per essere appreso. Una piena comprensione dell'analisi patrimoniale è infatti in grado di generare non solo una chiara analisi economica, ma anche una precisa analisi finanziaria, visto che i movimenti patrimoniali sono alla radice tanto del risultato economico quanto del flusso di risorse finanziarie.

Ho insistentemente lavorato per fare in modo che il modello impiegato per ottenere il Bilancio d'esercizio con dati a scelta potesse avere un carattere, per così dire, **universale**, cioè essere in linea di massima riadattabile (con il minor numero di modifiche possibili) per la produzione di altri prospetti di sintesi (per esempio Budget, Business plan ecc.), anche per evitare ulteriori fatiche e confusioni agli studenti alle prese con differenti lavori, che invece potrebbero reciprocamente beneficiare dello stesso impegno.

La metodologia scelta rappresenta naturalmente soltanto **una delle tante soluzioni possibili e attuabili con successo**. Essa dunque suggerisce un percorso razionale e coerente senza avanzare pretese di esclusività sull'argomento.

Chi volesse consultare il modello utilizzato, può ottenerne qualche esempio in alcuni precedenti articoli disponibili sul sito:

- *Bilancio d'esercizio con dati a scelta: Stato patrimoniale, Conto economico e Rendiconto finanziario*, pubblicato il 27 maggio 2008;
- *Crisis and budgets* (Bilancio d'esercizio in tempi di crisi: Stato patrimoniale, Conto economico e Rendiconto finanziario), pubblicato il 14 aprile 2010.

Più specificamente, in merito alla redazione del Rendiconto finanziario, è consultabile l'articolo: *Un modello userfriendly per la redazione del Rendiconto finanziario con dati a scelta*, pubblicato il 22 marzo 2011.

A proposito poi del tentativo di rendere universali le metodologie impiegate, faccio rinvio a un lavoro in corso di pubblicazione su CD-Rom Scuola DUEMILA, ed. 2012, dal titolo *Il Budget generale d'esercizio*.

Quest'ultimo propone lo sforzo di organizzare un sistema che possa essere impiegato *senza troppi aggiustamenti* per aderire sia alle più tradizionali richieste di un *Bilancio d'esercizio con dati a scelta* sia per la produzione con dati liberi di tutti gli altri prospetti in uscita, dal *Budget degli investimenti fissi* a quello *patrimoniale e finanziario*, dal *Budget economico* (con la complicazione aggiuntiva di "legare" al documento di sintesi i *Budget settoriali*) fino alla famigerata parte monetaria del *Business plan*.

L'integrazione verso un procedimento *unico*, ossia un unitario *sistema di dati a scelta* che consenta di ottenere e *mettere in rete tutti i prospetti di out-put*, avviene intorno ai classici indicatori di Bilancio, considerata l'abitudine della maggior parte dei docenti di utilizzare margini e indici per la redazione dei più consueti Bilanci con dati a scelta.

2 LA CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE

Gli obiettivi del Modulo sono i seguenti:

- inquadrare la **contabilità analitico-gestionale** all'interno degli strumenti di controllo direzionale;
- elencare e classificare i costi connessi al processo di trasformazione industriale in base ai criteri ritenuti più utili ai fini delle successive indagini;
- eseguire le analisi costi/volumi/risultati, calcolare il punto di pareggio, rappresentare diagrammi di redditività;

- determinare risultati analitici con il *direct costing* e il *full costing* tradizionale e utilizzarli a fini decisionali;
- conoscere i motivi della moderna evoluzione della contabilità gestionale verso l'ABC, nonché le principali caratteristiche di quest'ultima;
- eseguire semplici analisi degli scostamenti e coerenti reports;
- dare semplici giudizi sull'efficacia e sull'efficienza delle politiche d'impresa.

Il lavoro didattico si sviluppa raccogliendo in un primo tempo tutte le informazioni nonché le strutture logiche e di calcolo attinenti alla COA a costi diretti, ivi compreso i contenuti della *Break-even analysis* (BEA) e dei connessi *profit-graph*.

È in tale occasione che conviene esaminare l'utilizzo della COA ai fini delle decisioni aziendali, affrontando le problematiche del *Make or buy* e dell'*accettazione di un nuovo ordine*.

Il *full costing*, nelle sue diverse espressioni (sino ad arrivare all'*Activity Based Costing*) viene affrontato solo in un momento successivo. La progressione logica richiede una preventiva analisi delle configurazioni di costo, cui segue lo studio del FC tradizionale a volumi, del FC con localizzazione per centri di costo e del FC con modalità ABC.

Solo al termine viene eseguito il confronto tra *direct costing* e *full costing*, sia nel caso di rimanenze stabili sia nell'ipotesi di variazione positiva o negativa delle rimanenze.

3 LA PIANIFICAZIONE, LA PROGRAMMAZIONE E IL BUDGET

Gli obiettivi del Modulo sono i seguenti:

- inquadrare il **budget** all'interno degli strumenti di controllo direzionale;
- redigere semplici budget settoriali e riassumerli nel **budget economico operativo** (o anche nel budget del risultato economico lordo) nella configurazione a Valore e costi della produzione (con costi della produzione classificati per destinazione e calcolo del Margine lordo industriale);
- redigere semplici **budget non economici**, e dunque a carattere patrimoniale, anche al fine di preparare il budget generale d'esercizio: budget degli investimenti, budget finanziario e budget patrimoniale;
- fornire le informazioni e le tecniche essenziali per la redazione del **business plan**;
- fornire un esame, pur se semplificato, dell'attività di produzione di rapporti informativi sugli esiti dell'attività di controllo e sull'**analisi degli scostamenti** dei dati reali rispetto ai dati del budget.

Si comincia con una breve introduzione sui rapporti che legano **pianificazione, programmazione, controllo e reporting**, anche con l'obiettivo di definire i contorni della programmazione di breve periodo, i legami esistenti tra i diversi budget, i contenuti del **budget generale d'esercizio**.

L'indagine si concentra da subito sulla redazione del **budget economico generale** e sulla sua preventiva articolazione nei **budget settoriali**.

In merito alla redazione degli altri elementi del budget generale d'esercizio e cioè dei "budget non economici" (budget degli investimenti, budget finanziario, budget patrimoniale), si procede all'accorpamento delle problematiche all'interno di una stessa procedura che sarà poi utilizzata, con meno modifiche possibili, nella redazione del business plan, che, com'è noto, accoglie tutte tipologie di piano e, dunque, di budget.

Per quanto riguarda il *business plan*, si procede:

- 1) a un'analisi sommaria del contenuto della **parte introduttiva**;
- 2) per la **parte monetaria**, alla predisposizione di un **modello semplificato di redazione in 15 steps** volto a produrre i seguenti documenti:

Dati patrimoniali	Dati economici
<ul style="list-style-type: none"> • Piano degli investimenti • Piano finanziario – Analisi dei flussi finanziari • Piano patrimoniale 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano economico – Analisi del punto di pareggio

Aspetti metodologici

Come già anticipato più sopra, quale modello per la scelta dei dati, anche in questa sede sono state individuate regole comuni e condivise, sfruttando il più possibile quelle già conosciute in tema di produzione di Bilanci e evitando il più possibile frizioni.

Considerando che la redazione con dati liberamente scelti di un *business plan*, ancor più della redazione di un semplice *Bilancio d'esercizio*, risulta particolarmente complessa, il modello di soluzione numerica proposto prevede la facilitazione di alcuni passaggi allo scopo di favorire uno sviluppo integrale dell'esercitazione. In altre parole, la procedura standard di realizzazione della parte numerica del BP si concentra sulla rapida produzione di un sistema corretto e coeso di dati congruenti, anche a costo di alcune semplificazioni nei dettagli.

Anche questo modello, come quello utilizzato per i Bilanci, col quale del resto presenta numerosi punti di contatto, è semplice, di rapida memorizzazione e abbastanza flessibile per ospitare ogni variazione si ritenga eventualmente utile per rispettare eventuali vincoli numerici previsti dalla traccia o, più semplicemente, per esprimere la propria capacità di differenziarsi in modo originale da parte di ciascuno o, ancora, per superare quelle semplificazioni di cui si è detto.

Chi volesse consultare il modello utilizzato, può averne un esempio in un precedente articolo disponibile sul sito: *Business plan. Redazione della parte monetaria*, pubblicato il 25 maggio 2009.

B – IMPRESE BANCARIE

Considerati i tempi ridotti nei quali ci si trova di solito a operare e il taglio assegnato all'argomento dalle tracce dei temi d'esame, generalmente di secondo piano (salvo poche ma significative eccezioni):

- la **parte generale relativa al sistema bancario e alla gestione delle banche** viene sviluppata con approccio molto breve, distillando le informazioni fondamentali, al solo scopo di inquadrare gli elementi essenziali di questa tipologia di impresa;
- la **parte specifica relativa ai contratti** viene affrontata limitando l'indagine a un numero ridotto di operazioni, concentrandosi *in primis* su quelle che vengono compiute tra l'azienda di credito e l'impresa di produzione, riducendo all'essenziale gli aspetti tecnici e giuridici e concentrando l'analisi sugli aspetti contabili, verificando gli effetti delle operazioni contemporaneamente sulla Contabilità generale della banca e dell'impresa, anche nei riflessi sui due Bilanci.

Il punto focale del lavoro è posto sulla problematica della **concessione di fido alle imprese**, anche alla luce della recente crisi economica e dei parametri restrittivi di Basilea II (e III).

Non manca, naturalmente, una breve fase iniziale a carattere teorico, riferita al sistema finanziario e ai principali elementi di **organizzazione e gestione strategica delle banche**, fase nella quale vengono discussi gli aspetti evolutivi del sistema bancario e gli attuali problemi organizzativi e gestionali di una banca (tema d'esame 2004).

L'analisi, tuttavia, si dirige quanto prima verso un approccio di carattere prevalentemente pratico, che ha a che fare con le principali **operazioni di gestione di una banca**, anche nei loro riflessi sui valori del Bilancio dell'azienda di credito.

In questa occasione, così come spesso richiesto in sede d'esame, vengono affrontate le scritture in P.D. dal lato della banca e dal lato dell'impresa cliente, nonché le rappresentazioni nei due Bilanci.

Tra le operazioni bancarie sono privilegiate quelle di impiego fondi nelle diverse forme tecniche, in particolare le **operazioni di smobilizzo** (esplicitamente richieste nei temi 2005, 2003, 2000, 1996, 1995, 1993).

È utile evidenziare una specifica difficoltà che si incontra sul Bilancio delle banche

Il D.Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38, delineando l'ambito di applicazione degli IAS/IFRS, ha fissato l'obbligo per tutte le banche e tutti gli enti finanziari soggetti alla vigilanza della Banca d'Italia di redigere il Bilancio d'esercizio individuale (dal 2006) e consolidato (dal 2005) secondo i **principi contabili internazionali**.

Il conseguente cambiamento degli schemi di Stato patrimoniale e Conto economico (anche in base alle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia con la Circolare n. 262 del 22 dicembre 2005), nonché dei criteri di valutazione (con l'applicazione del *fair value*) ha comportato:

- **una notevole complicazione del lavoro sul Bilancio e sui criteri di valutazione**, anche perché i testi non sono ancora riusciti a trovare quel grado di semplificazione adatta per le scuole superiori (il Ministero, nell'Introduzione al tema del 2008, non ha certo mostrato la necessaria pazienza, visto che, pur in modo non complesso, ha richiesto una trattazione anche esemplificativa sui principi contabili internazionali e sul *fair value*);
- **un parziale superamento, sia nella terminologia adottata sia nella sostanza, di alcune delle richieste dei precedenti temi d'esame**, nei punti nei quali esse entravano nei dettagli (per esempio, Tema 2004 sui criteri di valutazione o tema 2003 nella richiesta sulla rielaborazione del Conto economico al fine di ottenere quei risultati intermedi che ora si ottengono direttamente dal prospetto). Ciò costringe a reinterpretare le richieste cercando di renderle coerenti con le nuove disposizioni.