Il *modello* ministeriale di seconda prova scritta

Riflessioni in vista della programmazione annuale 2016-17 delle classi quinte ITE

di Gian Carlo Bondi

Come chiarito nella Circolare n. 1 del 29 gennaio 2015 del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, la seconda prova scritta ha per oggetto una delle discipline caratterizzanti il corso di studio ed è individuata annualmente con decreto del Ministro stesso. A questo proposito lo schema di Regolamento recante norme per lo svolgimento della seconda prova scritta negli esami di Stato conclusivi dei corsi di studio di istruzione secondaria di secondo grado (Nota n. 7354 del 26 novembre 2014) individua le **materie caratterizzanti**:

- per l'indirizzo generale AFM è unicamente Economia aziendale;
- per le articolazioni RIM e SIA il ventaglio di materie è invece più ampio: Economia aziendale e geo-politica, Lingua inglese e Seconda lingua comunitaria nella RIM, Economia aziendale e Informatica nella SIA.

Per queste due ultime articolazioni, dopo un primo anno (2015) nel quale la scelta è caduta sull'Economia aziendale (con un tema simile a quello assegnato all'AFM), nell'esame 2016 sono state scelte, rispettivamente, Lingua Inglese e Informatica.
L'idea (non insolita) di un'alternanza delle discipline centrali, fa intuire per l'anno scolastico 2016-17 la scelta dell'Economia aziendale quale seconda prova scritta anche per questi corsi.

In merito a questa eventualità è bene ricordare quanto precisato dal Ministero nelle Indicazioni relative agli esempi di prova che accompagnavano le simulazioni dell'aprile 2015. Il testo delle tracce SIA sarà identico a quello assegnato in AFM, in quanto le competenze, le abilità e le conoscenze del quinto anno scelte come oggetto dell'esempio di prova operativa coincidono. Le richieste operative e i quesiti dovranno invece essere diversi tra l'indirizzo AFM e l'articolazione RIM poiché, nonostante la coincidenza di alcune competenze, abilità e conoscenze, occorre considerare il minor numero di ore di Economia aziendale e geo-politica (articolazione RIM) rispetto a quelle di Economia aziendale (indirizzo AFM).
Anche se potrà essere utilizzato lo stesso testo di base, dunque, le richieste da formulare agli alunni dovranno essere graduate e calibrate allo scopo di costruire esempi di prove relativi a percorsi operativi di differente difficoltà, ciò che dovrebbe far propendere per proposte più semplici per le RIM rispetto all'AFM/SIA. A questo proposito, nell'unica occasione di contemporanea uscita dell'Economia aziendale nei tre corsi (tema 2015) la semplificazione è consistita unicamente nella possibilità di utilizzare "schemi di Bilancio sintetici", visto che invece le richieste obbligatorie RIM si sono rivelate paradossalmente più impegnative per quanto riguarda la loro estensione. Circostanza che non può certo essere derubricata a disattenzione, visto che anche nelle simulazioni di aprile 2015 ci siamo trovati dinanzi alla medesima fisionomia: una scelta deliberata, dunque, che potremo attenderci anche nelle tracce 2017.

Economia aziendale uscirà nel tema 2017? E se sì, com'è certo per l'indirizzo generale *Amministrazione, Finanza e Marketing (AFM)* e molto probabile anche per le articolazioni *Relazioni internazionali per il marketing (RIM)* e *Sistemi informativi aziendali (SIA)*, quali consegne verranno selezionate dal Ministero? Come attrezzarsi di fronte a un programma così esteso e al rischio che vengano assegnati argomenti non sviluppati in classe? Quali le scelte da fare, gli argomenti da approfondire nel modo migliore e quali invece quelli da trascurare?

Già in precedenti articoli[1], sono stati analizzati i punti chiave a livello metodologico e contenutistico sui quali riteniamo valga la pena di insistere per puntare a un buon successo didattico. In quella sede, alla quale rinviamo, in merito ai più importanti argomenti del programma sono state anche indicate numerose esemplificazioni pratiche pubblicate sul sito, attinenti a specifiche esperienze didattiche, adeguatamente formalizzate.
Il presente contributo vuole individuare le principali caratteristiche distintive delle ultime tracce d'Esame, tentando di definire **l'idea di prova che guida le scelte del Ministero**. Decorsi due anni dal passaggio dai corsi tradizionali al nuovo ordinamento degli Istituti tecnici del settore economico, le più recenti esperienze (simulazioni messe a disposizione dal Ministero nell'aprile 2015; due tracce assegnate nelle sessioni ordinarie 2015 e 2016; prove attribuite in quegli anni nelle sessioni suppletive dei diversi indirizzi), se integrate con un'attenta analisi dei temi ministeriali attribuiti negli anni antecedenti alla riforma, oggi ci consentono di riconoscere una serie di costanti nei testi proposti, per cui non è fuori luogo parlare di un vero e proprio modello al quale riferirsi per la preparazione della prova scritta, e dal quale trarre utili indicazioni in merito al processo di pianificazione didattica del lavoro nelle classi quinte.
Abbiamo messo in luce **sette elementi distintivi del modello ministeriale della seconda prova scritta di Economia aziendale**.

1. La struttura della prova

La prova è priva della *Introduzione* che caratterizzava i temi di vecchio stampo e prevede una prima **parte obbligatoria**, che tutti i candidati sono tenuti a svolgere, seguita da una seconda parte costituita da un ventaglio di **quesiti**, tra i quali il candidato sceglierà sulla base del numero minimo indicato in calce al testo.
Mentre la parte obbligatoria mantiene come oggetto costante e decisivo le elaborazioni con **dati a scelta**, l'oggetto dei punti opzionali cade, con frequenti reiterazioni, sui diversi contenuti del programma. Nella tabella che segue vengono indicati i quesiti proposti nelle ultime due prove d'esame, sessione ordinaria e sessione suppletiva.

	2015		2016
S. ord.	**AFM/SIA**	**RIM**	**AFM**
1	Analisi patrimoniale e finanziaria del Bilancio	Analisi finanziaria del Bilancio	Analisi finanziaria del Bilancio
2	Budget economico		Nota integrativa
3	Piano di Marketing *(senza elaborazione numerica)*	Operazioni di import e export, documenti operazioni di vendita nei Paesi extraeuropei	Scelta *make or buy*
4	Analisi di due operazioni di impiego fondi di un'azienda di credito	Business plan (prima e seconda parte) *(senza elaborazione numerica)*	Calcolo del costo industriale
S. suppl.	**AFM/SIA**	**RIM**	**AFM**
1	Bilancio con dati a scelta	Analisi patrimoniale e finanziaria del Bilancio	Analisi patrimoniale e finanziaria del Bilancio
2	Nota integrativa	Budget economico	Nota integrativa
3	Analisi degli scostamenti dei ricavi (con quota di mercato programmata)	Piano di marketing (con Budget economico)	Scelta *make or buy*
4	Calcolo del costo complessivo a *direct costing* e a *full costing* e determinazione del prezzo di vendita	Valutazione dell'opportunità di entrare in mercati extraeuropei	Analisi di due contratti a media/lunga scadenza relativi all'utilizzo di un affidamento bancario

[1] Quello in esame è il sesto contributo consecutivo pubblicato dallo stesso autore a supporto dell'attività di docenti e allievi del quinto anno. I cinque precedenti articoli sono stati pubblicati sul sito dell'editore: *Riflessioni in vista della programmazione annuale per la classe quinta 2015-16 - Analisi delle tracce di Economia aziendale assegnate al primo Esame di Stato dei nuovi Istituti tecnici del settore economico* (17 settembre 2015), *Le incognite della prossima traccia d'Esame di Economia aziendale nell'indirizzo generale Amministrazione, Finanza e Marketing* (8 ottobre 2014), *Che cosa ci insegnano le ultime 10 tracce d'esame - Competenze e attitudini per affrontare l'Esame di Stato di economia aziendale* (6 dicembre 2013), *Un progetto di Economia aziendale per la classe quinta ITC* (8 settembre 2011), *La marcia di avvicinamento alla seconda prova di Economia aziendale* (19 aprile 2011).

2. La tipologia della prova

Nella Circolare del 29 gennaio 2015 sono descritte le diverse tipologie e modalità con cui si svolgerà la prova scritta, individuate sulla base degli elementi innovativi e caratterizzanti introdotti con i D.P.R. n. 87, 88 e 89 del 2010 e quindi con le *Linee guida* per gli Istituti tecnici.
È previsto lo svolgimento in un'unica giornata e la verifica ha una durata complessiva di sei ore, salvo diversa specifica previsione fornita in calce.
La prova consiste in una delle seguenti **tipologie**:

a) analisi di testi e documenti economici attinenti al percorso di studio;
b) analisi di casi aziendali;
c) simulazioni aziendali.

Sino a questo momento (nelle simulazioni proposte e nelle tracce effettivamente assegnate agli Esami), delle tre tipologie di prova con le quali gli studenti dovrebbero cimentarsi si è insistito sulla **prima** e la **terza**, che sono state in un certo senso tra loro abbinate, visto che nel punto centrale si richiede di articolare una serie di simulazioni (c) a partire dall'attenta analisi dei testi e della documentazione fornita (a).

Nell'Esame 2015 (sessione ordinaria) tutte e tre le tracce (AFM, SIA e RIM) prevedevano la simulazione di un Bilancio con dati a scelta a partire da informazioni ricavabili da uno stralcio della Relazione sulla gestione (nelle simulazioni ministeriali di aprile 2015 la scelta era caduta sulla Nota integrativa). Nel 2016, nell'unica traccia prevista per l'indirizzo generale AFM, veniva richiesta la redazione di un Budget economico, con annessa analisi degli scostamenti di ricavi e costruzione del Bilancio consuntivo a partire dai dati di un Report mensile redatto dai responsabili delle funzioni aziendali.
Nella sessione suppletiva RIM 2015 il Bilancio con dati a scelta va redatto prendendo le mosse da una sezione del Rendiconto finanziario (specificamente il calcolo del flusso di risorse finanziario generato dalla gestione reddituale) e nella sessione suppletiva 2016 (AFM) si ritorna alla stralcio tratto dalla Relazione sulla gestione. Solo la sessione suppletiva 2015 AFM/SIA si discosta dal modello, non prevedendo documenti da consultare e richiedendo, quale punto obbligatorio, la redazione di un Business plan (pur senza specificare l'obbligatoria predisposizione della parte monetaria e riferendosi esplicitamente alla descrizione del progetto imprenditoriale). Il Bilancio con dati a scelta viene previsto quale primo quesito.

Tuttavia, di fatto, le elaborazioni richieste allo studente lo costringono, in senso ampio, anche all'*analisi di casi aziendali* (seconda tipologia).

È bene ricordare che una prova di analisi di casi aziendali letteralmente avrebbe il significato proprio di verificare il possesso da parte dello studente degli strumenti utili per la schematizzazione dei concetti economico-aziendali: lo schema del profilo d'impresa, articolato in sequenza nelle sue tre parti interconnesse (struttura, condotta e performance), la catena del valore per l'analisi dell'ambiente interno, la tecnica dell'analisi SWOT, l'analisi del modello delle cinque forze competitive, la matrice BCG ecc..

3. La logica di continuità delle nuove tracce con le vecchie

Le nuove tracce si inseriscono in una logica di **continuità** con le prove dei precedenti percorsi formativi confluiti nell'Istruzione tecnica del settore economico, che già prevedevano tipologie quali quelle indicate dalla Circolare ministeriale n. 758 del 29 gennaio 2015.

4. I gradi di apertura della prova

Da sempre, i punti facoltativi (oggi denominati *quesiti*) sono lasciati alla libera scelta dello studente, che deve naturalmente rispettarne il numero obbligatoriamente previsto, ma può stabilire **quali** sviluppare e **come** inserirli nello svolgimento della traccia, decidendo, ad esempio, se affrontarli separatamente dal punto centrale o se invece inserirli all'interno di questo qualora ciò possa dar vita a un più snello e coerente sviluppo del proprio lavoro, garantendo ovviamente la chiarezza della trattazione.
La traccia si presenta **aperta** anche nella sua parte centrale obbligatoria e lascia in parte al candidato la possibilità di scegliere il *grado di estensione e di complessità* da far assumere alla sua elaborazione, nonché il *percorso* ritenuto più adatto al fine di rispondere alle consegne, tutto ciò in considerazione della sua *specifica esperienza di classe e individuale*.

Le ultime due tracce 2015 e 2016, ad esempio, non chiariscono esplicitamente se il Bilancio d'esercizio debba essere sviluppato solo in relazione all'anno più recente o a entrambi gli anni consecutivi, con dati comparati. A meno che la richiesta su due anni non venga ritenuta implicita: considerando che "tutti i Bilanci devono essere redatti a stati comparati", lo studente è evidentemente invitato a decidere autonomamente la dimensione del proprio lavoro.
Per rimanere sempre alle ultime due tracce assegnate, in merito alla redazione del Budget economico (quesito n. 2 del Tema 2015 e primo dei tre punti obbligatori del Tema 2016) non viene specificato se si debbano produrre pure i Budget settoriali. Anche qui la consegna non è netta e lascia al candidato (e all'esaminatore) la possibilità di adattarsi alla specifica "storia" della classe e alle competenze individuali.

Si tratta di un aspetto che ha caratterizzato anche temi meno recenti. Si vuole, probabilmente, lasciare al candidato qualche utile **margine di libertà** nell'interpretazione del livello delle consegne, al fine di tener conto, entro limiti ragionevoli, delle inevitabili differenze tra scuole, indirizzi, classi, esperienze personali. Si tratta poi forse anche di un messaggio ai commissari d'Esame (esterni, soprattutto), che sono in tal modo invitati (e autorizzati) a meglio aderire alle specifiche e peculiari situazioni incontrate, e pretendere dallo studente, tanto sui procedimenti quanto sulla dimensione dei contenuti, soltanto ciò che il docente di quella specifica realtà è riuscito a (o ha scelto di) fare.
Tali spazi di autonomia valgono anche per il **singolo studente**. Durante l'anno il candidato dovrebbe essere stato addestrato a percorrere i contenuti a diversi livelli di approfondimento. Vanno favorite differenti versioni di uno stesso argomento e proposte soluzioni progressive di uno stesso problema che va affrontato a più livelli di complessità. Quando possibile, vanno predisposte prove di verifica graduate a piani disuguali di difficoltà, a partire da un nucleo essenziale e irrinunciabile di richieste base sul sapere minimo, adatte per cogliere la sufficienza, al quale poi aggiungere ulteriori aspetti, di contenuto e metodologici, allo scopo di premiare risultati successivi di approfondimento e di apporto individuale.
Vengono così colti contemporaneamente due importanti obiettivi: da un lato viene sostenuta e valorizzata anche la ricerca dell'eccellenza da parte degli studenti migliori, cui solitamente dedichiamo minor attenzione, preferendo più frequentemente dare la precedenza alle attività di recupero e sostegno; dall'altro si rivela più accessibile anche per gli studenti più deboli la fabbricazione di semilavorati spendibili e valevoli ai fini del punteggio finale. In questa maniera, anche chi non riesce a sviluppare tutte le richieste, o a rispettare la piena complessità della consegna, potrà misurarsi almeno parzialmente con l'argomento, evitando la spietata alternativa del "tutto o niente".
L'esperienza in tal modo maturata nel corso del tempo consentirà allo studente di decidere in sede d'Esame, entro limiti ragionevoli e nel rispetto del perimetro tracciato dal testo del tema, l'altezza alla quale fissare l'asticella.

5. Le difficoltà di progettazione dello svolgimento

La difficoltà dei temi ministeriali non sta solamente nello sviluppo dei **contenuti** in quanto tali. Immagino che nessuna quinta, nel corso dell'anno scolastico 2015-16 abbia trascurato di affrontare gli elementi che sono stati poi richiesti nel punto centrale dell'ultima traccia. Budget economico, analisi degli scostamenti dei ricavi, Bilancio con dati a scelta: si tratta di argomenti oramai usuali e ripetutamente proposti, che nessuno può pensare di tralasciare.
Il fatto è che la prova non consiste mai in un piatto da riproporre semplicemente sulla base di una ricetta di cui è sufficiente conoscere gli ingredienti. Si tratta invece di una vera e propria esperienza da organizzare, non raramente densa di incognite. Ritornano in mente le parole della Circolare più volte citata, là dove viene precisato che la prova fa riferimento a situazioni operative in ambito economico-aziendale e richiede al candidato attività di analisi, scelta, decisione, individuazione e definizione di linee operative, individuazione di problemi e definizione motivata delle soluzioni, ricerca e produzione di documenti aziendali.
Per questo motivo, i problemi cominciano quando si deve scegliere il **procedimento** di elaborazione del tema e focalizzare con efficacia il cammino da seguire, ciò che mette alla prova anche la lucidità e la freddezza dei docenti che assistono alle prove e che, nell'arco di pochi minuti, sono chiamati a orientare lo studente.

Ci troviamo spesso di fronte a casi aziendali anche complessi, che possono essere sviluppati seguendo diverse strade.

Nel tema 2016, ad esempio, non era del tutto chiaro se convenisse (nel rispetto dei vincoli imposti):

a. seguire letteralmente la sequenza delle richieste, partendo dal Budget economico 2015 (con o senza i Budget settoriali?), ipotizzando lo scostamento dei ricavi e ottenendo il Bilancio 2015 (comparato con il 2014?);
b. iniziare dal Bilancio 2014 (facoltativo?) per avere a disposizione utili punti di riferimento (economici) per la produzione del Budget 2015 nonché per l'analisi degli scostamenti di ricavi, e (economici e patrimoniali) per la costruzione del Bilancio 2015;
c. partire dal Bilancio 2015 (comparato?) e andare a ritroso al Budget economico, tenendo conto degli scostamenti.

Non di rado le tracce sono sostenute da una coerente architettura logica, molto ben congegnata nelle sue diverse parti, che appaiono legate da un pregevole filo razionale. Perciò i testi devono essere letti con molta attenzione, facendo emergere le interconnessioni tra le diverse zone e le condizioni di vincolo non solo esplicite, ma anche implicite. Una lettura intelligente permette di comprendere esattamente le "consegne" ma anche di dedurre suggerimenti, indicazioni, consigli su come progettare il proprio lavoro, tenendo conto anche dei nessi reciproci tra parte centrale e quesiti che possono consigliare un'integrazione tra le diverse parti, allo scopo di finalizzarne meglio e più rapidamente l'aderenza e la qualità, nonché la coerenza dello svolgimento.

6. L'elaborazione con dati a scelta quale elemento chiave

L'elaborazione con **dati a scelta** (soprattutto del Bilancio d'esercizio, ma non solo) viene confermata quale elemento decisivo delle richieste.
Non tutti i docenti sono soddisfatti di questa predilezione ministeriale. Molti ritengono si tratti di un compito troppo impegnativo rispetto a quello, preferibile, delle classiche esercitazioni con **dati assegnati**, che si reputano più adatte agli studenti (oltre che più semplici, anche da valutare), soprattutto là dove manchi l'auspicabile continuità didattica o non si possa fruire di condizioni ottimali di lavoro.
È indubitabile tuttavia che i dati a scelta rappresentino lo strumento più adatto per verificare quelle caratteristiche di *accentuata flessibilità* che la recente riforma ritiene debbano caratterizzare la nuova figura professionale.

Più volte abbiamo sottolineato il valore non soltanto scolastico, ma anche professionalizzante e più in generale formativo delle attività richieste per la redazione di documenti con dati a scelta.
In effetti, prove siffatte consentono di verificare non solo ciò che ciascuno degli esaminandi sa e sa fare in contesti guidati, quali possono essere le esercitazioni con dati assegnati, ma anche come si presume che saprà essere (reagire) in contesti inediti e parzialmente strutturati, quali quelli che lo attendono una volta terminata la scuola, nei quali lo studente deve esprimere i propri giudizi all'interno di un quadro dal quale non può prescindere, sfruttando intelligentemente i vincoli che gli sono dati come punti di riferimento e misura e coniugando adeguatamente le opinioni personali con le regole del gruppo.
La scelta dei numeri deve infatti procedere all'interno di spazi razionali, verificandone costantemente la ragionevolezza. In questo contesto, i dati sono "liberi" solo fino a un certo punto e meglio sarebbe parlare di "dati e comportamenti congruenti" che, oltre a doversi spesso adattare a un contesto già delineato nei tratti essenziali, devono rispondere a regole di sistema e in particolare garantire la tridimensionale concordanza tra i tre lati delle cifre aziendali: economico, patrimoniale e finanziario.

In sede di programmazione occorre dunque assegnare una valenza decisamente strategica all'argomento dei dati a scelta nelle sue diverse angolazioni, specificamente in tema di **Bilancio d'esercizio**, che assurge a fulcro intorno al quale deve ruotare buona parte dell'attività didattica del quinto anno (meglio sarebbe prevederne un parziale sviluppo, nei tratti essenziali, già sul finire del quarto anno) e in merito al quale vanno garantite **tre condizioni indispensabili**, da verificare a più riprese, anche più volte durante l'anno.

1) **La conoscenza degli schemi e dei documenti del Sistema informativo di Bilancio**
   Ricordiamo che schemi e documenti possono rappresentare tanto il materiale informativo attraverso il quale la traccia offre le informazioni utili per le elaborazioni richieste, quanto l'oggetto della performance che ne rappresenta in punto di arrivo.
   Il candidato deve conoscerli alla perfezione. Il modo migliore di apprendere il contenuto dei documenti del Sistema informativo di Bilancio è quello di utilizzarli ripetutamente, esercitandosi non soltanto sui prospetti contabili, ma anche sulla Nota integrativa e sulle diverse Relazioni che, negli ultimi anni, offrono lo spunto delle informazioni necessarie per produrre i Bilanci.

È importante imparare ad andare nelle due direzioni (ad esempio dai prospetti della Nota integrativa ai prospetti contabili e viceversa) e cogliere le relazioni tra i diversi elementi del sistema. Occorre trovare la maniera di semplificare la produzione del Rendiconto finanziario, a maggior ragione oggi che ha conquistato una valenza obbligatoria e che vede dunque aumentate le probabilità di una sua richiesta in sede d'Esame.

2) **La capacità di riclassificare e analizzare il Bilancio**

I principali margini, indici e flussi di Bilancio sono la rappresentazione numerica di specifiche performance patrimoniali, finanziarie ed economiche dell'impresa e consentono di verificarne le condizioni di equilibrio e di efficienza, nonché di valutare le conseguenze delle diverse scelte aziendali. Considerata l'importanza di tali informazioni, è molto frequente nei punti facoltativi delle tracce d'Esame la richiesta di riclassificazione e analisi *ex-post* del Bilancio.

Nello stesso tempo, tali indicatori rappresentano gli ingredienti indispensabili da utilizzare ai fini della redazione dei Bilanci con dati a scelta, in quanto consentono *ex-ante* di strutturare i documenti proprio sulla base delle ipotesi libere o vincolate che si vogliono o si devono rispettare.

Anche in questo caso è fondamentale imparare a percorrere le due direzioni di marcia: partire dal Bilancio calcolando gli indicatori e prendere il via dagli indicatori per costruire il Bilancio.

3) **La padronanza di un idoneo procedimento per la costruzione del Bilancio**

Il corretto svolgimento delle elaborazioni con dati a scelta richiede la messa in gioco di molteplici attività logiche e di declinazioni diverse del sapere che, pur facendo riferimento a un modello generale organizzato dal singolo docente e che accomuna tutta la classe, devono nello stesso tempo consentire allo studente di caratterizzare in maniera originale il proprio lavoro, permettendogli, pur all'interno di uno scenario spesso già (parzialmente) strutturato, di offrire la sua versione del caso aziendale trattato.

Ogni classe deve dunque preliminarmente dotarsi di un modello che il docente costruirà insieme ai suoi studenti. Essi dovranno gradualmente farlo loro, eventualmente personalizzandolo, sempre nel rispetto della correlazione logica tra le grandezze e dei vincoli imposti dalle tracce via via utilizzate.

Il modello base dovrà essere di semplice memorizzazione, congruente e compiuto ma, nello stesso tempo, anche aperto e riadattabile, affinché sia possibile riproporlo e riutilizzarlo in ognuno degli imprevedibili contesti con cui ci si dovrà misurare e risulti anche possibile una sua rimodulazione a favore di documenti analoghi (ad esempio quelli appartenenti al Sistema Budget), sfruttando anzi il vantaggio che deriva dal rinforzo che si ottiene dalla sua riproposizione in ambiti differenti. Ai primi utilizzi, le regole del modello potranno sembrare troppo prescrittive e non è raro che qualche studente tra quelli più preparati sia tentato di offrire una versione diversa delle cose. Tuttavia, all'inizio, è bene non discostarsi troppo dalle caratteristiche di base del procedimento, considerato che una paziente osservanza aiuterà a non smarrirsi e a fare le cose correttamente e che sarà proprio la familiarità del modello a consentire a tutti, mano a mano che ci si misurerà con temi più complessi e meno liberi, l'apertura di ampi spazi di espressione, quando la libertà di ciascuno acquisterà significato proprio stando dentro la cornice di tutti.

Visto che il procedimento scelto dal docente rappresenta soltanto una delle tante soluzioni possibili e attuabili con successo, l'esaminatore dovrà attenersene e seguire lo studente nelle sue individuali elaborazioni, verificando naturalmente la coerenza del sistema numerico e delle relazioni messe in campo, nonché il rispetto delle relazioni logiche tra le grandezze e dei vincoli posti dalla traccia alla discrezionalità delle scelte del candidato.

7. Le sinergie tra i documenti del sistema informativo aziendale

Nella traccia 2016 il disegno architettonico della traccia d'Esame si è ulteriormente arricchito attraverso la richiesta di un **approccio sinergico** ai diversi documenti del sistema informativo aziendale (nella fattispecie, Bilancio e Budget), che dovevano concatenarsi all'interno di una progressione numerica, con dati parzialmente scelti, che abbracciava più periodi consecutivi.

Motivo in più per abituarsi a costruire insieme ai ragazzi modelli universali, che possano essere utilizzati in contesti multipli con il minor numero di aggiustamenti possibili, per la produzione con dati liberi di tutti i prospetti in uscita che caratterizzano il Sistema informativo aziendale.
La rimodulazione più naturale, che è poi quella pretesa nell'ultima traccia d'Esame, è quella che riguarda i documenti del **Sistema Budget** (nella fattispecie, il Budget economico). Il Sistema Budget, del resto, non esprime che una speciale angolazione del più generale Sistema informativo di Bilancio. Il Budget, infatti, non è altro che un Bilancio preventivo, e cioè un modello di Bilancio basato su determinate ipotesi di equilibrio, efficacia ed efficienza del sistema azienda, che si risolve in ultima analisi in un problema di scelta di dati che il *business controller* fissa, attraverso opportune ipotesi prospettiche, a partire dai risultati consuntivi relativi al precedente esercizio e descritti nel progetto di Bilancio, nonché nel rispetto dei vincoli che gli pone il mercato. Pratica non molto dissimile, dunque, dal punto di vista logico, della scelta dei dati che deve essere compiuta dai nostri studenti, nel rispetto dei vincoli posti dalla traccia.
Come organizzare la rimodulazione dal Bilancio d'esercizio al Budget d'esercizio?
Un'idea già sperimentata prevede che il modello di Bilancio con dati a scelta venga integrato soltanto con i tasselli mancanti. Budget patrimoniale, Budget economico sintetico (nella configurazione del Conto economico civilistico) e Budget finanziario (nella configurazione Impieghi/Fonti) potrebbero essere costruiti sfruttando quanto già appreso in termini di sapere e saper fare sul Bilancio d'esercizio (completo di Rendiconto finanziario), mentre verrebbero sviluppati specificamente *ex-novo* solo:

- il Budget degli investimenti fissi, sfruttando quanto appreso attraverso la redazione della Nota integrativa su due anni;
- il Budget economico con costi classificati per funzione, partendo dal primo step di Budget civilistico e riclassificando i costi operativi passando dalla classificazione per natura a quella per destinazione aziendale: i Budget settoriali in sequenza dai quali deriva il documento di sintesi potrebbe essere legati al Budget sintetico con una procedura a ritroso.

Un'altra rimodulazione è quella che si dirige verso il **Business plan**.
Nei programmi dei nuovi Istituti si insiste in modo molto più organizzato del solito sul Business plan e si dedica (già dal quarto anno) una seria attenzione all'elaborazione di semplici Piani di marketing in riferimento alle politiche di mercato dell'azienda.
Si tratta di documenti che non rientrano generalmente nella parte obbligatoria del tema (solo la prova suppletiva AFM 2016 prevedeva la redazione del Business plan) e che rientrano generalmente nei quesiti (il Piano di marketing nel quesito n. 3 del tema AFM/SIA 2015, e nella sessione suppletiva RIM 2015, quesito n. 3, con Budget economico, il Business plan parti 1 e 2 nel quesito n. 4 del tema 2015 RIM). Le richieste riguardano elaborazioni a carattere esclusivamente teorico, senza alcun riferimento alle elaborazioni numeriche che nella realtà accompagnano questi documenti. Anche la prova suppletiva AFM 2016 non richiedeva la "famigerata" parte monetaria, richiedendo chiaramente di descrivere il progetto imprenditoriale presentato alla banca.
Sino a questo momento la richiesta ministeriale nettamente più consueta è stata riferita al Bilancio d'esercizio per cui la generalità dei docenti pare più orientata verso la sequenza che utilizza il modello costruito intorno al Bilancio quale prototipo logico, a partire dal quale, con i necessari aggiustamenti, costruire anche gli elementi del Sistema Budget e il Business plan, anche se tale modalità (che pure può servire per l'occasione) tende a snaturare un po' le funzioni di quest'ultimo documento e si allontana dalla procedura di redazione effettivamente seguita dalle imprese, che prende generalmente le mosse dai componenti economici analitici (prezzi, costi ecc.).

Volendo, si potrebbe tentare un approccio alla redazione della parte monetaria del Business plan di tipo molto *friendly*:

- limitando l'analisi ai casi di imprese di nuova costituzione (il Business plan finalizzato a un singolo progetto in imprese già esistenti può infatti essere sviluppato in modo del tutto simile alle operazioni già incontrate redigendo il Bilanci con dati a scelta del secondo anno);
- attivando un procedimento non del tutto diverso da quello impiegato per costruire il Bilancio, evitando il più possibile di entrare in conflitto con le sequenze già apprese e, anzi, là dove possibile, sfruttando adeguatamente quanto già noto;
- semplificando l'approccio e restringendo l'analisi di dettaglio al primo dei tre anni (e scegliendo i dati per il secondo e il terzo anno rispettando certo una progressione logica, ma con soluzioni non troppo elaborate).

Non escludo che nel corso del tempo il modello universale venga costruito sul Business plan. Tale documento si conquisterebbe così un ruolo egemone anche scolastico all'interno dei documenti d'impresa (nelle RIM il *focus* potrebbe spostarsi verso il Business plan per l'internazionalizzazione) dopo che tale conquista è già avvenuta sul campo della reale pratica delle imprese, che oggi in più di un'occasione non possono fare a meno del piano. È probabile cioè che prima o poi i docenti inventino un modello di redazione della parte monetaria del Business plan con dati a scelta il quale possa poi venire riarrangiato attraverso i necessari accomodamenti per ottenere tutti gli altri supporti in uscita, dal Bilancio d'esercizio ai documenti che compongono il Sistema Budget, favorendo anche i necessari collegamenti con la Contabilità gestionale.
In considerazione di un'auspicabile semplificazione degli approcci, il Piano di Marketing potrebbe essere affrontato con approccio esclusivamente qualitativo all'interno del Business plan, il quale assumerebbe un ruolo gerarchicamente superiore rispetto al Marketing plan, prevedendo nella parte dedicata all'analisi del progetto una zona dedicata al Piano di marketing, con lo specifico obiettivo di produrre un'attenta analisi del mercato e dei *competitors*, precisandone la dimensione, l'evoluzione e i margini territoriali. In quest'ottica il Piano di marketing verrebbe redatto per comprendere la validità del progetto d'impresa dal punto di vista della capacità di soddisfare i bisogni della clientela, tenendo conto anche dell'offerta della concorrenza, e per pianificare e controllare l'attività commerciale dell'azienda. Viene di solito articolato in cinque fasi tra loro collegate: Analisi della situazione iniziale (che comprende la cosiddetta analisi SWOT), Obiettivi, Strategie e strumenti, Budget economico, Controllo risultati.