

Una guida alla nuova seconda prova scritta dell'Istituto tecnico economico

Alcune osservazioni alla luce delle indicazioni fornite dal Ministero

di Gian Carlo Bondi

L'analisi delle prime simulazioni di seconda prova scritta proposte dal Miur il 28 febbraio (un secondo giro di esempi è previsto per il 2 aprile)¹ fa complessivamente ben sperare. Infatti, al di là dell'oggettiva complicazione causata dalla novità della prova "multipla" nelle articolazioni RIM e SIA (per AFM la prova rimane singola)², ancora una volta le tracce di Economia aziendale si pongono in una logica di continuità con le prove dei precedenti percorsi formativi confluiti nell'Istruzione tecnica del settore economico.³

¹ Le tracce delle simulazioni vengono pubblicate sul sito del Miur a partire dalle ore 8:30 dei giorni previsti, nella sezione *Esami di Stato*. Le scuole, nell'ambito della loro autonomia didattica e organizzativa, potranno utilizzare tali materiali sia in modalità "simulazione" nello stesso giorno della pubblicazione, sia con modalità che ne prevede l'impiego nell'ordinaria attività didattica.

² I Quadri di riferimento per la *redazione* e lo *svolgimento* delle prove scritte 2019, pubblicati dal Miur il 27 novembre 2018, specificano che «Nel caso in cui la scelta del D.M. emanato annualmente ai sensi dell'art. 17, comma 7 del D.lgs. 62/2017 ricada su una prova concernente più discipline, la traccia sarà predisposta, sia per la prima parte che per i quesiti, in modo da proporre temi, argomenti, situazioni problematiche che consentano, in modo integrato, di accertare le conoscenze, abilità e competenze attese dal PECUP dell'indirizzo e afferenti ai diversi ambiti disciplinari.» Il DM 18 gennaio 2019, n. 37 ha indicato per l'Esame 2019 le seguenti materie:

- AFM: Economia aziendale;
- RIM: Economia aziendale e geo-politica e Inglese;
- SIA: Economia aziendale e Informatica.

La prova per l'articolazione AFM rimane dunque *naturalmente* "singola", e non potrebbe essere altrimenti, considerando che in quel corso Economia aziendale è l'unica materia che può essere scelta quale secondo scritto.

I corsi RIM e SIA, invece, per la prima volta e direttamente nell'anno in corso 2018-19, con un cambio di regole in corsa che rischia di rendere tutto più difficile, si cimenteranno con la prova "multipla", che miscelerà in maniera non del tutto prevedibile le materie già potenzialmente oggetto di seconda prova scritta. Una prova "mista", dunque. Decisamente, un'incognita. Con un dettaglio consolante: per l'anno corrente, in tutti i corsi, i docenti della seconda prova scritta sono *interni*, forse ritenendo che in questo modo tutti possano più agevolmente fronteggiare il brusco cambiamento.

³ Nel 2015, primo anno di applicazione della riforma dei programmi, Economia aziendale uscì scritta (*esterna*) in tutte e tre le articolazioni (con un tema per RIM e SIA simile a quello assegnato all'AFM). Le tre tracce 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 Economia aziendale uscì scritta (*interna*) solo nella AFM mentre per RIM e SIA uscì orale (*esterna*), posto che quale prova scritta (*esterna*) vennero scelte, rispettivamente, Lingua Inglese e Informatica, adottando l'idea (non insolita) di un'alternanza delle discipline centrali. L'unica traccia prevista per l'indirizzo generale AFM, chiedeva 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.

Nel 2017, a conferma dell'alternanza, Economia aziendale venne scelta quale materia della seconda prova scritta (*interna*) di tutti e tre i corsi, con la novità di prevedere per la RIM una prova davvero *diversa* da quelle previste per AFM/SIA, in considerazione, forse, della natura differente del corso, con una significativa riduzione della parte numerica e un aumento della parte teorica e la scelta del Business plan in luogo del Bilancio con dati a scelta quale documento al centro dell'indagine. Le tracce previste per AFM e SIA richiedevano di padroneggiare una sinergia tra Bilancio d'esercizio e Budget degli investimenti a partire dai dati di un *Report annuale*, mentre per la RIM si pretendeva il Business plan (senza elaborazione numerica), a partire dai dati di una *Scheda informativa*.

Nel 2018, com'era logico aspettarsi, Economia aziendale uscì allo scritto (*esterna*) solo per AFM (per RIM e SIA, quale prova scritta esterna vennero scelte, di nuovo, rispettivamente, Lingua inglese e Informatica), ma all'orale (*esterna*) solo al SIA, con la novità per RIM di non prevedere Economia aziendale né come seconda prova né quale materia affidata ai commissari esterni; per cui, *teoricamente*, avrebbe potuto essere del tutto evitata dal Consiglio di classe. Come si sa, la scelta delle materie interne deve ricadere *obbligatoriamente* sulla prova scritta per la quale non è previsto il commissario esterno (nel nostro caso un membro interno avrebbe dovuto perciò essere previsto per Italiano) e poi, a scelta del Consiglio di classe, il quale tuttavia non dovrebbe dimenticare, secondo le indicazioni del Miur, di assicurare una equilibrata presenza delle materie e di favorire l'accertamento della conoscenza delle lingue straniere. A qualcuno questa situazione (insieme alla diversa tipologia di Tema del 2017) parve ricordare qualcosa del vecchio corso Erika. La traccia di Economia aziendale, prevista unicamente per l'AFM, pur incentrandosi ancora una volta sulla redazione di un Bilancio con dati a scelta a partire da uno stralcio della *Relazione sulla gestione*, sembrò certamente di qualità meno pregiata delle precedenti. Si trattò infatti di un tema meno innovativo, meno organizzato, con meno sinergia tra le diverse parti, più tradizionale, frettoloso, privo di quel "progetto" che caratterizzava le prove passate, con argomenti che di recente era stati evitati (Reddito fiscale e *Activity Based Costing*) e con una

Stando a questo primo prototipo, che dovrebbe rappresentare con buona approssimazione il tema d'esame, il **modello di prova e di propedeutica programmazione** ai quali eravamo giunti commentando le tracce assegnate negli anni precedenti⁴ rimane sostanzialmente valido, pur dovendosi adattare alle nuove disposizioni e rispettare le differenze tra le tre articolazioni.

Si assiste dunque a una generale stabilità nell'idea ministeriale di seconda prova scritta, il cui modello è transitato sostanzialmente indenne attraverso il passaggio dai corsi tradizionali al nuovo ordinamento degli Istituti tecnici del settore economico, sino al cambio dei programmi conseguente al riordino dei cicli dell'istruzione secondaria di secondo grado, alla coerente individuazione di una *nuova figura professionale* in uscita delineata nelle *Linee Guida*⁵.

Oggetto, tipologia e struttura della prova scritta d'esame

I Quadri di riferimento confermano per tutti e tre le articolazioni dell'indirizzo Amministrazione, finanza e marketing (AFM, RIM e SIA), che la prova, della durata di 6-8 ore, *come in precedenza*:

- 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, produzione di documenti aziendali;
- 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;
- prevede una prima parte, che tutti i candidati sono tenuti a svolgere, seguita da una seconda parte, costituita da quesiti tra i quali il candidato sceglierà sulla base del numero indicato in calce al testo.

richiesta di Contabilità generale sganciata dalle operazioni compiute dall'azienda base. In merito a quest'ultimo punto, deciso forse pensando in questo modo di agevolare gli studenti più deboli, è di certo preferibile chiedere invece scritture che in un certo modo siano legate al progetto base, come il più delle volte è avvenuto con la richiesta di contabilizzare le operazioni "infra" compiute tra un esercizio amministrativo e l'altro dall'impresa posta al centro dell'indagine.

Nel 2019, infine, come già sappiamo, a ulteriore conferma dell'abitudine all'alternanza, Economia aziendale è stata scelta quale materia della seconda prova scritta (*interna*) di tutti e tre i corsi, con la novità della previsione della prova "multipla" per RIM e SIA.

⁴ Cfr. *Il modello ministeriale di seconda prova scritta. Riflessioni in vista della programmazione annuale 2016-17 delle classi quinte ITE* (25 ottobre 2016), in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-economico-aziendale/proposte-didattiche.html>.

Si richiamano di seguito, partendo dal più recente, altri cinque contributi precedentemente pubblicati sul sito dell'editore a supporto dell'attività di docenti e allievi del quinto anno, articoli nei quali, oltre ad analizzare dettagliatamente i punti chiave a livello *metodologico* e *contenutistico* sui quali si ritiene valga la pena di insistere per puntare a un buon successo didattico, vengono volta per volta richiamate anche utili esemplificazioni pratiche pubblicate sul sito, attinenti a specifiche esperienze didattiche, adeguatamente formalizzate:

- *Il modello ministeriale di seconda prova scritta. Riflessioni in vista della programmazione annuale 2016-17 delle classi quinte ITE* (25 ottobre 2016), rintracciabile in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-economico-aziendale/proposte-didattiche.html>;
- *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), rintracciabile in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-economico-aziendale/proposte-didattiche.html>;
- *Le incognite della prossima traccia d'esame di Economia aziendale nell'indirizzo generale Amministrazione, Finanza e Marketing* (8 ottobre 2014), reperibile in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/esame-stato/preparazione-prove-esame.html>;
- *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), reperibile in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/esame-stato/preparazione-prove-esame.html>;
- *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), reperibile in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/esame-stato/preparazione-prove-esame.html>.

⁵ Direttiva Miur 16 gennaio 2012; Adozione delle *Linee guida* per il passaggio al nuovo ordinamento degli Istituti tecnici a norma dell'articolo 8, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 88 - Secondo biennio e quinto anno (G.U. 30 marzo 2012, n. 76 - S.O. n. 60), Settore economico, Indirizzo Amministrazione, Finanza e Marketing.

Negli esempi di prova proposti il 28 febbraio scorso, così come nelle simulazioni e nelle tracce effettivamente assegnate agli esami negli anni precedenti, si è nuovamente insistito sulla prima e la terza tipologia di prova, che sono state tra loro abbinare, visto che nel punto centrale è stato richiesto di articolare una serie di simulazioni (c) a partire dall'attenta analisi dei testi e della documentazione fornita (a). Se è vero che, in senso ampio, le elaborazioni pretese dallo studente lo costringono anche all'analisi di casi aziendali (seconda tipologia), è bene però ricordare che una prova di "analisi di casi aziendali" avrebbe letteralmente 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.).

Prova "multipla" per le articolazioni RIM e SIA

In termini generali, i tratti distintivi delle c.d. prove "multiple" possono ricavarsi dal *Prospetto delle indicazioni metodologiche* (allegato alla Circolare MIUR n. 3050 del 4 ottobre scorso) fornite ai gruppi di lavoro ministeriali incaricati di elaborare i *Quadri di riferimento e le griglie di valutazione per la redazione e lo svolgimento della seconda prova scritta dell'esame di Stato*.

In tale sede viene precisato che non deve trattarsi di approccio "di tipo additivo" e che è invece necessaria un'interazione guidata da docenti che "sviluppano una concertazione a livello di impostazione programmatica" facendo leva sui nodi tematici pluridisciplinari. Nulla a che vedere, dunque, con le sopresse terze prove, che si sono quasi sempre limitate a "sommare" in un sol foglio più argomenti di discipline diverse, spesso nemmeno omogenei e, al più, solo "opportunicamente" in comune, "mantenendo, quindi, inalterata la propria specifica metodologia didattica e il proprio assetto programmatico".

Le tracce "multiple" promesse non sommeranno quesiti o tematiche di più discipline, ma proporranno "situazioni problematiche dalla risoluzione delle quali la Commissione potrà evincere il livello di raggiungimento degli obiettivi di apprendimento di ciascun indirizzo".

In realtà, i primi esempi di prove multiple proposti il 28 febbraio offrono un certo grado di integrazione soltanto nella traccia dell'articolazione SIA, nella quale Economia aziendale e Informatica sono combinate in un'unica parte centrale obbligatoria che, a partire dalla stessa base di dati e informazioni desumibili da un Piano di marketing quinquennale, dedica una richiesta a ciascuna delle due discipline. Tre dei quattro quesiti sono attinenti a Economia aziendale e solo uno a Informatica e, a parte il secondo, sono tutti legati strutturalmente al punto obbligatorio.

Nella traccia prevista per l'articolazione RIM assistiamo invece a due parti centrali completamente slegate, ciascuna relativa a una singola materia. L'integrazione è in effetti inesistente, al di là della mera coincidenza terminologica tra il Piano di marketing, dal quale anche in questo caso si deducono le indicazioni per la richiesta obbligatoria di Economia aziendale, e il Content marketing, oggetto di un testo di comprensione scritta sul quale si basano le richieste della parte centrale di Inglese (tre scelte multiple e due domande a risposta aperta). I quesiti sono quattro, due per materia, e occorre sceglierne obbligatoriamente uno per ciascuna. In entrambi i casi uno dei due quesiti risulta legato alla parte centrale e i due quesiti di Inglese richiedono la produzione scritta di una breve composizione.

Se è vero che in questa occasione per la RIM non sono state rispettate le dichiarazioni di principio sulla necessità di compenetrare le discipline, è tuttavia probabile che, nel tempo e con l'esperienza, l'integrazione nelle prove "multiple" sia destinata a crescere e a produrre prove basate su una medesima "situazione problematica". Nel breve tempo che corre tra oggi e l'esame, può dunque essere utile organizzare, anche nella RIM, una serie di coerenti attività volte:

- alla ricerca e selezione dei nodi tematici "pluridisciplinari" (comuni alle discipline interessate);
- al confronto tra gli insegnanti coinvolti nelle prove "multiple" sui propri assetti programmatici e sulle proprie specifiche metodologie didattiche;
- allo sviluppo di una vera concertazione che consenta alle discipline di allacciarsi "sinceramente" in qualche esperienza didattica.

Contenuti potenziali della prova

In merito ai contenuti potenzialmente oggetto della prova, occorre procedere a un'attenta disamina dei *Nuclei tematici fondamentali*, degli *Obiettivi della prova* e degli *Indicatori* di cui alla *Griglia di valutazione per l'attribuzione dei punteggi* (correlati agli obiettivi della prova) descritti nel *Quadro di riferimento per Economia aziendale*.

Nei prospetti che seguono vengono segnate le differenze tra il corso AFM e i corsi RIM e SIA, che in questo frangente risultano accomunati.

Nuclei tematici fondamentali

- I cambiamenti nella struttura organizzativa e operativa dell'azienda per effetto dell'evoluzione, nella dimensione diacronica (attraverso il confronto fra epoche storiche) e nella dimensione sincronica (attraverso il confronto fra aree geografiche e culture diverse) dei sistemi economici locali, nazionali e globali.
- La normativa pubblicistica, civilistica e fiscale con particolare riferimento alla forma giuridica scelta per l'esercizio dell'attività imprenditoriale. (**no RIM/SIA**)
- I sistemi aziendali nei loro modelli, processi e flussi informativi con riferimento alle differenti tipologie di imprese.
- I diversi modelli organizzativi aziendali e la loro evoluzione.
- Il mercato del lavoro e la gestione del personale.
- La gestione del sistema delle rilevazioni aziendali: dai documenti al sistema di bilancio.
- I principi e gli strumenti per la definizione delle strategie, per l'elaborazione della programmazione, per l'esecuzione del controllo di gestione, per l'analisi dei risultati.
- L'attività di marketing nel ciclo di vita dell'azienda.
- I prodotti assicurativo-finanziari a supporto dell'attività aziendale.
- I sistemi informativi aziendali e gli strumenti di comunicazione integrata d'impresa.
- La rendicontazione sociale e ambientale.
- Le reti e gli strumenti informatici a supporto dello studio. (**solo RIM/SIA**)
- Gli strumenti di comunicazione. (**solo RIM/SIA**)

Obiettivi della prova

- Riconoscere i cambiamenti nella struttura organizzativa ed operativa dell'azienda prodotti dall'evoluzione del sistema economico.
- Conoscere e applicare la normativa pubblicistica, civilistica e fiscale all'attività di impresa. (*no RIM/SIA*)
- Interpretare i sistemi aziendali nei loro modelli, processi e flussi informativi. Utilizzare i sistemi informativi aziendali e gli strumenti della comunicazione integrata per realizzare attività comunicative.
- Individuare le caratteristiche dei modelli organizzativi aziendali e analizzarne l'evoluzione.
- Individuare le caratteristiche del mercato del lavoro e gestire le risorse umane.
- Conoscere i principi contabili. Applicare le regole e le tecniche della contabilità generale.
- Individuare le strategie di breve, medio e lungo termine. Elaborare le sequenze operative per la pianificazione e per la programmazione aziendale. Eseguire il controllo di gestione. Elaborare report di commento.
- Analizzare il mercato ed elaborare piani di marketing in relazione alle politiche aziendali.
- Riconoscere i soggetti operanti nei mercati finanziari e analizzarne le caratteristiche. Individuare le caratteristiche dei prodotti finanziari in relazione al loro diverso impiego. Effettuare ricerche ed elaborare proposte in relazione a specifiche situazioni finanziarie. Effettuare i calcoli relativi alle operazioni finanziarie e bancarie. Analizzare i documenti bancari.
- Riconoscere e rappresentare l'architettura di un sistema informativo aziendale. Elaborare piani di comunicazione integrata rivolti a soggetti diversi.
- Elaborare, commentare e comparare bilanci sociali e ambientali.
- Saper utilizzare le reti e gli strumenti informatici per realizzare ricerche e approfondimenti. (*solo RIM/SIA*)
- Utilizzare efficaci tecniche e strumenti di comunicazione. (*solo RIM/SIA*)

Indicatori di punteggio

Gli indicatori di cui alla Griglia di valutazione per l'attribuzione dei punteggi (correlati agli obiettivi della prova) richiamano, in maniera sostanzialmente sovrapponibile nei tre corsi:

- la padronanza delle **conoscenze disciplinari relative ai nuclei fondanti della disciplina** (4 punti massimo su 20);
- la padronanza delle **competenze tecnico-professionali specifiche di indirizzo** rispetto agli obiettivi della prova, con particolare riferimento:
 - (AFM e RIM) alla comprensione di testi, all'analisi di documenti di natura economico-aziendale, all'elaborazione di *business plan*, report, piani e altri documenti di natura economico-finanziaria e patrimoniale destinati a soggetti diversi, alla realizzazione di analisi, modellazione e simulazione dei dati;
 - (SIA) all'analisi e comprensione dei casi e/o delle situazioni problematiche proposte e alle metodologie/scelte effettuate/procedimenti utilizzati nella loro risoluzione (6 punti massimo su 20);
- la **completezza** nello svolgimento della traccia, **coerenza/correttezza** dei risultati e degli elaborati tecnici prodotti (6 punti massimo su 20);
- la **capacità di argomentare, di collegare e di sintetizzare** le informazioni in modo chiaro ed esauriente, utilizzando con pertinenza i diversi **linguaggi specifici** (6 punti massimo su 20).

Come si vede, le differenze nelle tre articolazioni sono poche, ma comunque non appaiono chiare le motivazioni.

I corsi RIM e SIA non prevedono tra i nuclei tematici fondamentali la normativa pubblicistica, civilistica e fiscale, con particolare riferimento alla forma giuridica scelta per l'esercizio dell'attività imprenditoriale, che invece rimane in AFM. Certo, senza conoscere quelle norme, non si capisce come sarà possibile nei primi due corsi affrontare il successivo nucleo tematico *La gestione del sistema delle rilevazioni aziendali: dai documenti al sistema di bilancio* o cogliere nella prova l'obiettivo di conoscere i principi contabili e applicare le regole e le tecniche della contabilità generale, nucleo e obiettivo che vengono indicati anche per RIM e SIA.

Per converso, solo nei corsi RIM e SIA e non nel corso AFM (e non se ne capisce la ragione) sono contemplati due nuclei tematici: *Le reti e gli strumenti informatici a supporto dello studio* e *Gli strumenti di comunicazione*, cui corrispondono due obiettivi della prova: *Saper utilizzare le reti e gli strumenti informatici per realizzare ricerche e approfondimenti* e *Utilizzare efficaci tecniche e strumenti di comunicazione*.

Dall'esame della documentazione riportata può dedursi che in merito alle conoscenze disciplinari relative ai nuclei fondanti e alle competenze tecnico-professionali di indirizzo non paiono esservi particolari novità.⁶ Infatti, i contenuti potenzialmente oggetto della prova riportati nei *Quadri di riferimento* ripropongono in modo pressoché fedele i risultati di apprendimento espressi in termini di competenze di cui alle *Linee guida del secondo biennio e quinto anno degli Istituti tecnici del settore economico*, pur se in questo caso non si procede (come invece si faceva nelle *Linee guida*) a quell'utile declinazione in termini di conoscenze e abilità, suddivise in casi di diversa complessità focalizzati su differenti attività aziendali, che consentiva di individuare in modo più preciso l'architettura logica del programma del quinto anno sulla quale vengono generalmente organizzati i libri di testo.

Su questo punto è bene fare attenzione. Mancando tale declinazione, i contenuti delle prove potrebbero pericolosamente debordare dalle consuete abitudini (e da quanto in effetti viene scritto sui libri di testo del quinto anno) sino a ricomprendere anche elementi di anni precedenti (ad esempio in AFM: *Il mercato del lavoro e la gestione del personale*, classe quarta).⁷

La sensazione è che tutto rimanga, come altre volte è accaduto, nell'alveo delle dichiarazioni di principio, senza ricadute pratiche, e che nel predisporre le prove si dovrà forzatamente tener conto che i programmi sono ancora quelli, i manuali pure, e che a un passo dall'esame non appare praticabile un ampliamento in corsa addirittura degli elementi da sviluppare. Da questo lato non vi è ragione di immaginare un cambiamento dei contenuti della prova scritta che, per quanto riguarda l'Economia aziendale, sicuramente nel punto centrale, ma anche nei quesiti, dovrebbe mantenere il consueto impianto e le solite richieste. Anzi, almeno per RIM e SIA ci si augurerebbe che le tracce, per la parte di Economia aziendale, vedano addirittura una semplificazione e riduzione delle consegne, considerando che l'abbinamento di due materie (a parità di tempo) comporterà che la sezione della prova dedicata a Economia aziendale venga costruita per essere svolta mediamente in non più di tre ore.

⁶ Specifichiamo di seguito i concetti di conoscenze, abilità e competenze declinati nella *Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle Qualifiche e dei Titoli (European Qualifications Framework – EQF) per l'apprendimento permanente*:

- **Conoscenze:** indicano il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono l'insieme di fatti, principi, teorie e pratiche, relative a un settore di studio o di lavoro. Nel Quadro europeo le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.
- **Abilità:** indicano le capacità di applicare conoscenze e di usare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel Quadro europeo le abilità sono descritte come cognitive (uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (che implicano l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali e strumenti).
- **Competenze:** indicano la comprovata capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale. Nel Quadro europeo le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

⁷ Del resto, la c.d. didattica per competenze, disposta dal riordino dei cicli, comporta che nei nuclei tematici fondamentali vengano ripresi anche argomenti tipicamente dei programmi degli anni precedenti e dunque, almeno teoricamente, gli argomenti da studiare per la prova d'esame non coinciderebbero unicamente con i contenuti del quinto anno di cui ai programmi e ai libri di testo.

Le simulazioni del 28 febbraio scorso hanno in parte confermato e in parte smentito tali aspettative. La conferma riguarda i *contenuti delle prove*, mentre la smentita pertiene alle *difficoltà della traccia prevista per la RIM*, difficilmente realizzabile nel tempo previsto. Di seguito procediamo a un'analisi dei contenuti attivati nelle tracce, precisando, in linea generale, che i tre esempi presentano come d'abitudine una struttura comune che utilizza sostanzialmente lo stesso testo di base, a partire dal quale poi vengono formulate per i singoli corsi richieste graduate e calibrate attinenti a percorsi operativi di differente difficoltà, in considerazione del fatto che, nonostante l'effettiva coincidenza delle fondamentali competenze, abilità e conoscenze indicate nei Quadri di riferimento, occorre tener conto sia del dato strutturale delle minori ore dedicate a Economia aziendale nei corsi RIM/SIA rispetto al corso AFM, sia delle nuove disposizioni che per i primi prevedono la prova scritta "multipla".

AFM - La *prima parte* (centrale/obbligatoria) richiede la costruzione con dati a scelta di due documenti in uscita di un'impresa industriale (*Bilancio d'esercizio e Budget economico*, senza esplicita richiesta dei Budget settoriali), a partire dai dati e dalle informazioni desumibili da un Piano di marketing quinquennale del quale vengono riportati alcuni stralci. Nel piano, per i diversi anni, oltre alla previsione delle vendite, sono indicati parte dei costi previsti espressi in termini di destinazione economica (costi diretti di produzione e costi di marketing), ciò che rende non proprio agevole la ricostruzione dei dati civilistici, notoriamente classificati per natura.

I quattro quesiti della seconda parte (tra i quali due obbligatoriamente da scegliere) riguardano: *1. Analisi finanziaria e economica di bilancio*, *2. Nota integrativa*, *3. Passaggio dal reddito di bilancio al reddito fiscale*, *4. Problema make or buy*. I primi due punti sono strettamente legati all'esempio di cui alla parte obbligatoria ed è ragionevole che lo studente che ha sviluppato la simulazione si orienti su quelli. È interessante notare che (diversamente da quanto previsto per RIM e SIA) l'impresa oggetto di studio impiega più di 50 dipendenti, per cui nel secondo quesito non sarà del tutto facile procedere alla precisa descrizione del punto della Nota integrativa relativo al Trattamento di Fine Rapporto.

La traccia appare realizzabile nel tempo a disposizione e rientra adeguatamente nelle previsioni.

RIM - La *prima parte* (centrale/obbligatoria) richiede la costruzione con dati a scelta del solo *Bilancio d'esercizio* di un'impresa industriale (non dunque anche del Budget economico) e *in forma abbreviata* (agevolazione non significativa, qualora si consideri che le semplificazioni rispetto al bilancio ordinario non sono così decisive, e che per certi versi potrebbe complicare la vita degli esaminandi, magari più abituati a lavorare sugli schemi ordinari). Anche in questo caso si prende il via dagli stralci di un Piano di marketing quinquennale che appare, a parte i dati diversi e qualche altra differenza terminologica senza particolare significato (come la specificazione che si tratta di impresa di successo), del tutto simile a quello presentato per il corso AFM, compresa la previsione numerica di parte dei costi classificati per destinazione. La concomitanza tra la mancanza del vincolo dei 50 dipendenti e l'assenza del quesito sulla Nota integrativa conferma che per il corso AFM il vincolo vuole *proprio* verificare la capacità dello studente di descrivere correttamente i movimenti dei Debiti per TFR. Una richiesta un po' "esasperata" e del tutto superflua ai fini di una valutazione globale di un elaborato con dati a scelta.

I due quesiti della seconda parte (uno da scegliere obbligatoriamente) ripetono i quesiti 1 e 4 del corso AFM: *1. Analisi finanziaria e economica di bilancio* e *2. Problema make or buy*, il primo strettamente legato al caso di cui alla parte centrale.

La traccia, come già accennato più sopra, considerato il tempo a disposizione non è del tutto praticabile. Pur se l'oggetto di studio rientra adeguatamente nelle previsioni, la complessità della elaborazione con dati a scelta e lo sviluppo del punto facoltativo (anche se il quesito n. 1 viene utilmente integrato nella trattazione obbligatoria) non possono essere esauriti in tre ore. Occorre non dimenticare che un elaborato, prima di essere scritto, va organizzato, e poi riletto e adeguatamente corretto, e che non sono rari gli errori di calcolo o di impostazione che costringono a rifare da capo parte del lavoro.

Per inciso, *anche la parte di Inglese appare troppo complessa per il tempo disponibile* e troppo simile alle tracce precedentemente fornite quando oggetto della prova di sei ore era soltanto la lingua.

SIA - La *prima parte* (centrale/obbligatoria), sostanzialmente identica a quella proposta per il corso RIM, richiede la costruzione con dati a scelta del solo *Bilancio d'esercizio in forma abbreviata*, a partire dal medesimo Piano di marketing quinquennale.

I primi due dei quattro *quesiti* della seconda parte (due devono essere obbligatoriamente scelti) ripetono, come per la RIM, i quesiti 1 e 4 del corso AFM: 1. *Analisi finanziaria e economica di bilancio* (associabile alla prima parte centrale) e 2. *Problema make or buy*. Anche il terzo quesito, che chiedeva di illustrare le caratteristiche del “marketing non convenzionale”, può rientrare nell’alveo dell’Economia aziendale, mentre il quarto è tipicamente di Informatica.

Considerando che la parte centrale di Informatica è ben amalgamata con la sezione di Economia aziendale e si limita alla richiesta di svolgere unicamente un punto (“descrivere la porzione del sistema informativo che gestisce le vendite degli agenti di zona”), la traccia pare ben attuabile nel tempo a disposizione, grazie tanto al coordinamento tra le due discipline quanto alla maggior semplicità della prova di Informatica, che potrà lasciare per sviluppare la parte di Economia aziendale una maggior quota delle sei ore accordate.

Mentre nella RIM pare di essere di fonte a due temi d’esame distinti (ciò che comporta un ulteriore dispendio di tempo mentale per cambiare la “cassetta degli attrezzi” nel passaggio da una prova all’altra), nel corso SIA pare di svolgere quasi un’unica traccia.

Al di là del “cosa”: come e chi

A prescindere dai contenuti, è possibile evidenziare che anche nei primi esempi delle nuove prove scritte viene confermata la consueta serie di richieste, inerenti non tanto al *cosa* ma al *come* e, indirettamente, al *chi*.

a) *La dimostrazione delle conoscenze: una prova “aperta” e personalizzabile*

La **parte centrale obbligatoria** è di solito abbastanza “ospitale” da lasciare in parte al candidato la possibilità di scegliere il grado di estensione e di complessità della 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*. Un vantaggioso margine di libertà che permette a ciascuno di mostrare la propria qualità e di far valere quella differenza che vive delle proprie scelte individuali, autonome e specifiche, consentendo, anche in sede di valutazione, entro limiti ragionevoli e nel rispetto degli indicatori di punteggio di cui alle griglie recentemente pubblicate, di avere riguardo delle inevitabili differenze tra scuole, indirizzi, classi, storie personali. Dunque, anche un messaggio inviato ai commissari (esterni, soprattutto), che sono invitati (e autorizzati) a meglio aderire alle specifiche e peculiari situazioni incontrate e pretendere dallo studente, tanto sulla dimensione dei contenuti quanto sui procedimenti, soltanto ciò che il docente di quella specifica realtà è riuscito o ha scelto di fare.

L’esempio di prova proposto il 28 febbraio al corso AFM, certo più complessa delle simulazioni previste per RIM/SIA, costringeva a definire in maniera coerente le *relazioni anche numeriche tra un Bilancio d'esercizio su due anni (2017 e 2018) e un Budget economico (2019)*, a partire da una base comune di dati proveniente dal Piano quinquennale di marketing. Può essere che qualcuno abbia voluto far discendere il Budget economico dalla preventiva organizzazione dei (o di alcuni) Budget settoriali, pur se si tratta di soluzione non esplicitamente richiesta e difficilmente praticabile con dati a scelta, non fosse altro che per l’esistenza di tre distinte linee di prodotti. Anche la definizione dei dati del Conto economico, che soffriva dei vincoli delle vendite ma soprattutto di alcune categorie di costo, lascia allo studente la ricerca della soluzione da adottare di fronte al problema della riclassificazione “a ritroso” dei costi vincolati, che imponeva il passaggio dalla catalogazione “per funzioni” a quella “per natura”.

Le prove assegnate ai corsi RIM e SIA, pur non prevedendo la sinergia tra Bilancio e Budget, mantengono tuttavia i gradi di “apertura” rilevati in relazione al Bilancio d’esercizio, pur se in questo caso abbreviato.

Tra i **quesiti** lo studente è libero di scegliere quello o quelli a lui più congeniali. Grazie a questa discrezionalità quando è possibile sarà conveniente combinare lo svolgimento del/i quesito/i con la trattazione del punto centrale, naturalmente senza forzature e solo se la trattazione nel suo complesso denoti in questo modo una maggior consapevolezza senza perdere in chiarezza. Occorre considerare che le tracce sono spesso assistite da una coerente architettura logica molto ben congegnata nelle sue diverse parti. Per questo motivo, i testi devono essere analizzati con molta attenzione, facendo emergere le interconnessioni tra le diverse zone e le condizioni di vincolo non solo esplicite ma anche implicite, che da questa angolazione non rappresentano affatto ostacoli bensì opportunità e devono essere viste quali importanti punti di riferimento utili a indirizzare il lavoro.

Nelle tracce proposte il 28 febbraio era possibile trattare i quesiti (due di Economia aziendale su quattro all'AFM e uno su due alla RIM e al SIA) integrandoli nello svolgimento della parte centrale. Nel corso AFM il quesito 1. *Analisi finanziaria e economica di bilancio* e il quesito 2. *Nota integrativa* potevano essere utilmente sviluppati insieme alla produzione del Bilancio con dati a scelta. Medesimo discorso può essere fatto per il corso RIM e per il corso SIA in relazione al quesito 1. *Analisi finanziaria e economica di bilancio*.

b) *La dimostrazione delle abilità e delle competenze*

• **Progettazione dello svolgimento**

Il grado di apertura delle tracce è dovuto anche al fatto che le prove, generalmente, non consistono nella mera esecuzione di un compito strutturato ma nella risoluzione, con un certo grado di autonomia decisionale, di una problematica aziendale, coerentemente con quanto a suo tempo indicato nella Circolare Miur del 29 gennaio 2015⁸ e più recentemente previsto nel *Prospetto delle indicazioni metodologiche* allegato alla Circolare Miur n. 3050 del 4 ottobre scorso.⁹

Considerato che spesso i casi aziendali proposti possono essere sviluppati seguendo percorsi diversi, il punto chiave è rappresentato dalla *scelta del procedimento di elaborazione del tema*. Tale *indeterminatezza* non sorprenderà o preoccuperà più di tanto lo studente abituato nel corso del tempo a gestire con flessibilità le situazioni e a scegliere tra le diverse possibilità alternative quella che in quel frangente si rivela la più efficace. Naturalmente, il *saper organizzare le proprie scelte* parte dall'aver preventivamente appreso a leggere attentamente le tracce, allo scopo non solo 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 quesiti e parte centrale.

Il “momento clou”, anche per sviluppare le tracce del 28 febbraio, è certamente rappresentato dalla **lettura e interpretazione del tema**, allo scopo di trovare il proprio orientamento, che in questo caso appare un po' più agevole di altre volte, quando molta attenzione doveva essere impiegata anche soltanto per “trovare la strada.” La richiesta in RIM e SIA è molto lineare e in merito al Bilancio, come vedremo, occorre unicamente procedere ad adattare il proprio modello di soluzione ai vincoli imposti. In AFM è immaginabile che il percorso dovesse prendere le mosse dal Bilancio 2017 proseguendo poi cronologicamente con il secondo Bilancio 2018 e con il Budget 2019. Ma nessuno può escludere altri percorsi, altrettanto corretti, frutto di approcci diversi.

⁸ 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”.

⁹ Le tracce “multiple” proporranno “situazioni problematiche dalla risoluzione delle quali la Commissione potrà evincere il livello di raggiungimento degli obiettivi di apprendimento di ciascun indirizzo”.

- **Elaborazione con dati a scelta**

L'elaborazione con dati a scelta del Bilancio d'esercizio è confermata quale modalità chiave delle richieste in tutti e tre i corsi.

Evidentemente il Ministero, che negli ultimi 20 anni mai ha fatto mancare questa richiesta dalle tracce d'esame (per ben 18 volte quale punto obbligatorio e in soli due casi: 2004/2, 2000/1 quale punto facoltativo), la valuta quale banco di prova decisivo per saggiare la qualità del candidato all'esame di Economia aziendale, considerandola a ragione lo strumento più adatto per verificare quelle caratteristiche di *accentuata flessibilità* che la riforma del riordino dei cicli dell'istruzione secondaria di secondo grado ritiene debbano caratterizzare la nuova figura professionale. In effetti è indubbio il valore formativo delle attività necessarie per la redazione di documenti con dati *liberamente scelti*, i cui esiti consentono di verificare non solo ciò che ciascuno degli esaminandi *sa e sa fare* in contesti guidati, ma anche come *sa essere (reagire)* indicando valori e producendo comportamenti congruenti in contesti inediti e già parzialmente strutturati, quali quelli che lo attenderanno una volta terminata la scuola, quando il diplomato dovrà esprimere i propri giudizi all'interno di un quadro di sistema dal quale non può prescindere.

Si tratta di un'attività non semplice, da non confinare negli ultimi mesi del quinto anno ma da proporre anche nelle classi precedenti, quando i ragazzi, paradossalmente, sono spesso meglio forniti di quella quota di *inventiva* che può facilitarli.

Non siamo di fronte a un mero *contenuto*, ma a un'*esperienza complessa* che richiede la messa in gioco nel tempo, con la necessaria gradualità, di molteplici attività logiche e di *declinazioni diverse del sapere*.

Vediamo che cosa è necessario sapere e saper fare quando si affronta un elaborato con dati a scelta.

Conoscere i documenti del Sistema informativo di Bilancio

Il primo prerequisito consiste naturalmente nella piena conoscenza degli elementi del Rendiconto d'impresa, considerato che essi possono rappresentare tanto il *materiale informativo* attraverso il quale la traccia mette a disposizione i dati e le informazioni utili per le elaborazioni richieste quanto l'*oggetto della performance* che ne rappresenta il punto di arrivo. Negli anni occorre utilizzarli ripetutamente, esercitandosi non soltanto sui prospetti contabili ma anche sulla Nota integrativa e sulle diverse Relazioni che nelle più recenti tracce d'esame hanno messo a disposizione i dati e le informazioni necessarie per produrre i Bilanci. È importante cogliere le *relazioni* tra i diversi elementi del "sistema" e imparare a "muoversi nelle due direzioni" (ad esempio dai prospetti contabili agli schemi della Nota integrativa, e viceversa).

Nelle prove del 28 febbraio scorso, il **Bilancio d'esercizio** era il principale oggetto di *performance*, l'obbligatorio punto di arrivo in tutti e tre i corsi (il corso AFM richiedeva anche in output il Budget economico 2019).

Saper riclassificare e analizzare un Bilancio

Nei punti facoltativi è frequente la richiesta di riclassificazione e analisi *ex-post* del Bilancio, il più delle volte del Bilancio prodotto in quell'occasione dal candidato. È evidente che, in primo luogo, risulta indispensabile saper calcolare e commentare i principali *margini, indici e flussi di Bilancio* che, in quanto rappresentazione numerica di specifiche performance patrimoniali, finanziarie ed economiche dell'impresa, consentono di verificarne le condizioni di equilibrio e di efficienza, nonché di valutare le conseguenze delle scelte aziendali. Nello stesso tempo, occorre considerare che tali indicatori rappresentano gli indispensabili espedienti di cui avvalersi 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 risulta fondamentale saper percorrere le due direzioni di marcia: partire dal Bilancio calcolando gli indicatori e prendere il via dagli indicatori per costruire il Bilancio.

Nelle tre simulazioni del 28 febbraio scorso, la presenza tra i quesiti (n. 1) dell'analisi finanziaria ed economica del Bilancio consigliava al candidato di cogliere *contemporaneamente* due obiettivi stabiliti dalla consegna: fissare *ex-ante* un campionario di indicatori utili all'elaborazione del Bilancio con dati a scelta (nel rispetto dei vincoli numerici imposti) e ritrovarsi poi già pronta *ex-post* l'analisi, dimostrando in questa maniera la capacità di sfruttare intelligentemente a proprio vantaggio il consapevole apprendimento delle conoscenze.

Padroneggiare un valido procedimento per la costruzione di un Bilancio

Il singolo docente deve costruire insieme ai suoi studenti un *modello base userfriendly* per l'elaborazione del Bilancio d'esercizio con dati a piacere, che deve accomunare tutta la classe ed essere confezionato in modo che ogni studente sia in grado di padroneggiarlo.

Non esiste un modello ideale, ma non è vero che “un modello vale l'altro”. Nelle tracce c'è sempre qualcosa che sfugge alle abitudini e a quanto appreso sino a quel momento.

Il modello sul quale insistere durante la preparazione deve dunque essere congruente e compiuto, ma nello stesso tempo anche aperto e adattabile, affinché sia possibile riproporlo e riutilizzarlo in ognuno degli imprevedibili contesti con cui ci si dovrà misurare, ne risulti possibile una rimodulazione a favore di documenti analoghi (ad esempio quelli appartenenti al Sistema Budget) e possa essere garantita, man mano che migliora la confidenza con il procedimento e ci si misura con temi sempre più complessi e meno liberi, la scoperta di quegli *spazi di espressione* che consentano a ciascuno studente di caratterizzare in maniera originale il proprio lavoro, permettendo, pur all'interno di uno scenario spesso già in parte strutturato, di offrire la propria *versione* del caso aziendale trattato.

Tali caratteristiche di flessibilità consentiranno all'occorrenza non solo di far posto ai dati numerici non liberi e alle altre condizioni imposte dalla traccia, ma anche a quegli aggiustamenti attraverso i quali ciascun candidato potrà differenziarsi ed esprimere le proprie personali rappresentazioni. Occorre saper distinguere gli elementi di struttura, che rimangono stabili, da quelli che invece devono cambiare per adattarsi alle diverse situazioni operative. Sarà proprio la *capacità individuale di ciascuno di saper utilizzare il metodo di tutti*, facendo posto alle specificità che la traccia propone o impone e gestendo questa *relazione* con taglio personale e critico, che dimostrerà la *qualità* del lavoro dello studente e dovrebbe essere oggetto della valutazione dell'esaminatore.

Nelle simulazioni del 28 febbraio scorso, ad esempio, non vengono offerti quei **vincoli patrimoniali** che di solito rappresentano il punto di partenza delle elaborazioni e aiutano a strutturare il “perimetro” dell'impresa. Nelle tracce vi sono invece diversi **vincoli economici**, abbastanza stringenti e forniti anche in maniera non abituale (costi classificati per funzione). Prendere le mosse da dati patrimoniali seguendo le abitudini più consolidate (definendo ad esempio a caso un certo importo del Capitale sociale) comporta il rischio di trovarsi in seguito con dati di Conto economico non ben coerenti e con indicatori di importo inusuale. Quando la traccia, come in questo caso, costringe a discostarsi dal modello e impedisce di fare riferimento a qualcosa di noto, il primo sforzo da fare è attrezzarsi per “ritrovare la strada di casa”. Nel caso di specie, se l'abitudine è quella (più consueta) di iniziare dai dati patrimoniali, poteva essere utile fissare *ex-ante* valori “normali” per alcuni indicatori economici e attraverso quelli, abbinandoli ai vincoli economici forniti dal testo, definire gli stocks patrimoniali necessari. Per fare solo qualche esempio, abbinare il dato fornito delle vendite a un “normale” *Indice di rotazione degli impieghi* (Rv/TI) avrebbe consentito di ottenere il volume degli Impieghi, che combinato con un “normale” *Leverage* (TI/Cp1) avrebbe poi offerto l'importo del Capitale proprio ecc.

Saper affrontare in sinergia i diversi documenti del sistema informativo direzionale

Se è vero che in merito alla produzione di elaborazioni numeriche la richiesta ministeriale nettamente più consueta è sempre stata riferita al Bilancio d'esercizio, negli esami 2016 e 2017 l'architettura delle tracce si è arricchita attraverso la previsione di un *approccio sinergico a diversi documenti del sistema informativo direzionale*, che dovevano concatenarsi all'interno di una progressione numerica, con dati parzialmente scelti, abbracciando più periodi consecutivi, legando coerentemente Bilanci d'esercizio con elementi del *Sistema Budget* (nella fattispecie, rispettivamente, il *Budget economico* e il *Budget degli investimenti*).¹⁰

Nella simulazione **AFM** del 28 febbraio scorso è contenuta un'analogia consegna relativa alla redazione del *Budget economico 2019*, a partire da una serie di vincoli numerici che vengono offerti dal testo attraverso stralci del Piano quinquennale di marketing, insieme al necessario aggancio con i dati prodotti dallo stesso studente nei *Bilanci consuntivi degli anni 2017 e 2018*. Nelle simulazioni **RIM** e **SIA** la sinergia è limitata al legame tra i dati contenuti nel Piano di marketing e quelli da esporre nel Bilancio d'esercizio su due anni, e cioè al rapporto logico e numerico tra punto di partenza e punto di arrivo dell'elaborazione.

Si tratta di estensioni naturali del percorso dei dati a scelta, che descrivono situazioni *solo apparentemente nuove*. Il *Sistema Budget* e le affini elaborazioni numeriche del *Business plan*, infatti, non esprimono che speciali angolazioni del più generale *Sistema informativo di Bilancio*, trattandosi in ultima istanza, nelle zone numeriche, di Bilanci preventivi, e cioè di *modelli di Bilancio* basati su determinate ipotesi di equilibrio, efficacia, efficienza del sistema azienda. Un *problema di scelta di dati*, dunque, che il business controller fissa nel rispetto dei *vincoli posti dal mercato*, attraverso opportune ipotesi prospettiche, basate per le startup su ipotesi e per le imprese già esistenti sui risultati consuntivi relativi al precedente esercizio e descritti nel (progetto di) Bilancio. Pratica non molto dissimile, dal punto di vista logico, dall'individuazione dei numeri che in questo tipo di tracce deve essere compiuta dagli studenti, nel rispetto dei vincoli posti dalla traccia.

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 fino a qualche anno fa raramente rientravano nella parte obbligatoria del tema e che coinvolgevano generalmente i quesiti, con la richiesta di elaborazioni a carattere esclusivamente teorico, senza alcun riferimento agli sviluppi numerici che nella realtà accompagnano questi documenti. Una significativa eccezione è rappresentata dalla traccia RIM 2017, la cui parte centrale aveva per oggetto proprio l'elaborazione di un *Business plan*, senza peraltro richiedere la parte numerica.

Un'altra eccezione si riscontra proprio nelle simulazioni del 28 febbraio scorso, tutte e tre centrate sui dati di un **Piano di marketing** nel quale erano contenuti alcuni numeri del **Budget economico** (previsione delle vendite e dei costi) utili per l'elaborazione con dati a scelta dei documenti in uscita richiesti. 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, generalmente con un'articolazione in cinque fasi tra loro collegate: *Analisi della situazione iniziale* (che comprende la cosiddetta analisi SWOT), *Obiettivi*, *Strategie e strumenti*, *Budget economico*, *Controllo risultati*.

¹⁰ Nel contributo *Il sistema del budget generale d'esercizio (Progetto didattico per la redazione di documenti con dati a scelta)*, 28 marzo 2013, in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/esame-stato/preparazione-prove-esame.html>, viene descritta un'idea di rimodulazione dal Bilancio d'esercizio al Budget d'esercizio già sperimentata e formalizzata che prevede che il modello di Bilancio con dati a scelta venga integrato soltanto con i tasselli mancanti.

In tema di sinergie e rimodulazione, anche se 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 accomodamenti, costruire anche gli elementi del Sistema Budget e il Business plan,¹¹ nessuno impedisce una *rimodulazione in senso contrario*, e cioè la costruzione di un *modello di redazione della parte monetaria del Business plan con dati a scelta*,¹² il quale possa poi venire riarrangiato attraverso i necessari aggiustamenti 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*. Il Business plan 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 dell'effettiva pratica delle imprese.

In entrambe le sequenze, i materiali e le abilità di base vengono riutilizzati diverse volte, ripassati e indirettamente rinforzati, ciò che genera nel tempo un consolidamento sempre migliore degli strumenti impiegati.

c) *Un nuovo insegnamento insieme a un nuovo studente*

Al di là dei riferimenti a specifiche competenze, conoscenze e abilità, la novità di maggior rilievo della riforma degli Istituti tecnici del settore economico consiste nell'aver delineato una specifica figura professionale strutturando un curriculum finalizzato alla *formazione di persone con caratteristiche di accentuata flessibilità*. Il giovane che consegue il diploma non dovrà possedere una professionalità "spinta", e cioè rispondente a specifiche attività aziendali o professionali, bensì dovrà essere in grado di inserirsi in diversi ambiti operativi, caratterizzati sia da una *crescente automazione delle procedure* sia da *continui cambiamenti* dovuti all'incessante mutare della normativa civilistica e fiscale e alla rapida evoluzione dei problemi organizzativi, gestionali e dell'ambiente esterno.

Insieme

Ciò che conta è quello che *realmente* si fa in classe, *insieme*. "Insieme" significa che l'attenzione va posta non soltanto su *che cosa insegniamo*, ma anche su *come lo studente impara e come si sente quando sta in classe*. Tale riguardo richiede, oltre che *tempo*, anche *cuore* e ne consegue che, per fare *meglio* occorre fare *meno*, scegliendo e difendendo il proprio progetto didattico.

Scelte

Il docente non dovrebbe mai aver timore delle decisioni assunte, anzi dovrebbe considerare *la scelta* parte essenziale del proprio compito, andando orgoglioso delle singolari "imprese didattiche" costruite insieme alla *sua* classe, naturalmente nel rispetto delle linee ministeriali di base. Dal canto loro, in sede d'esame, i commissari esterni non dovrebbero sindacare le scelte fatte dai loro colleghi, sicuramente frutto di attenta riflessione e anche a volte di situazioni contingenti. Meno che mai poi dovrebbero pretendere dagli studenti cose non svolte o imporre procedure diverse da quelle cui sono stati abituati.

¹¹ È bene sottolineare che tale modalità (che pure può "opportunisticamente" servire per l'occasione) tende a snaturare un po' le funzioni dei documenti del sistema di pianificazione e programmazione e si allontana dalla procedura di redazione effettivamente seguita dalle imprese nel "mondo reale", che prende generalmente le mosse dai componenti economici analitici (prezzi, costi ecc.).

¹² La "famigerata" parte monetaria del Business plan, considerate le difficoltà e la scarsa attenzione ministeriale, potrebbe essere affrontata in modo *friendly*, limitando l'analisi ai casi di imprese di nuova costituzione, attivando procedimenti non del tutto diversi da quelli impiegati per costruire il Bilancio, evitando il più possibile di entrare in conflitto con le sequenze già apprese e, anzi, là dov'è possibile, sfruttando adeguatamente quanto già noto (il Business plan finalizzato a un singolo progetto in imprese già esistenti può infatti essere ottenuto mutuando le procedure impiegate per redigere il Bilancio con dati a scelta del secondo anno), e restringendo l'analisi di dettaglio al primo dei tre anni (scegliendo i dati per il secondo e il terzo anno rispettando una progressione logica, ma con soluzioni non troppo elaborate). Del resto, il pregio di un elaborato dovrebbe misurarsi in base alla *qualità* degli elementi e delle relazioni trattate e non alla *quantità* delle ripetizioni di dati e processi. Inserire complicazioni superflue rischia di fare lievitare in modo esponenziale i problemi di calcolo, senza aggiungere nulla di significativo in termini di dimostrazione della padronanza dei fenomeni. Il procedimento logico, del resto, una volta appreso, è sempre quello e aumentare il numero delle ripetizioni può rivelarsi soltanto un puro "esercizio fisico", con scarsa valenza cognitiva. Il tempo così risparmiato potrà essere impiegato per impreziosire il proprio lavoro con approfondimenti e osservazioni personali.

Dimensione emotiva dell'apprendimento e mediazione

L'efficacia della trasmissione dei contenuti è fortemente influenzata dall'*atto dello scambiare*, inteso non soltanto in termini delle metodologie impiegate, ma soprattutto dai *sentimenti* che vengono messi in gioco nell'esperienza. Sono anzi le nostre emozioni ad attribuire valore alle cose e a costituire la base della ragione. Non stiamo parlando solo delle emozioni dello studente. Anche i sentimenti degli insegnanti sono in gioco e il docente, per fare un buon lavoro, deve in primo luogo credere in ciò che fa, scommettere su se stesso e assumersi delle responsabilità. L'insegnamento oggi può essere la dimostrazione di questo continuare a formare sé stessi quale inestimabile conseguenza del formare gli altri, co-evolvendo con i fattori di novità e di cambiamento, in un'ottica di *lifelong learning*.

L'insegnante deve allora mediare tra la struttura della conoscenza e i bisogni comunicativi dell'alunno, con l'obiettivo di instaurare con esso un rapporto autentico, offrendogli una *relazione empatica* basata sull'ascolto e sulla comprensione dei suoi bisogni fondamentali e rimodellando i contenuti partendo da ciò che egli può offrire in termini di co-costruzione delle conoscenze.

Insegnamento orizzontale

Tener conto della dimensione emotiva dell'apprendimento e del ruolo della mediazione equivale a passare dal tradizionale insegnamento "verticale" e subordinato (insegnante-allievo) a un insegnamento dove il docente, guida e attivatore di un processo di apprendimento "orizzontale", crea le circostanze per permettere agli allievi di imparare anche gli uni dagli altri e coinvolge altre fonti, altri agenti, altre esperienze e piattaforme differenti, attribuendo importanza non soltanto a *ciò che si insegna*, ma al *risultato di ciò che si insegna*, all'efficacia dell'apprendimento, ai suoi effetti nella vita di chi studia.¹³

Educare all'imprenditorialità

In aula sarà indispensabile *partire dall'esame di situazioni e di casi concreti*, collegando ciò che si insegna con ciò che realmente accade, rendendo gli apprendimenti più efficaci e duraturi perché basati su una didattica che parte dalla osservazione del reale. Tali modalità, in linea con le indicazioni dell'Unione europea, consentono di sostenere i giovani nelle loro scelte di studio e professionali e di sviluppare un'*educazione alla imprenditorialità*. Le competenze imprenditoriali sono considerate motore di innovazione e di una visione orientata al cambiamento, alla creatività, alla mobilità geografica e professionale, nonché all'assunzione di comportamenti socialmente responsabili, che mettano gli studenti in grado di organizzare consapevolmente il proprio futuro tenendo conto dei processi in atto.

Investire sulle attitudini

Occorre fare in modo che lo studente sviluppi più *soft skills* (attitudini) che *hard skills* (competenze), verificando quotidianamente in che misura i contenuti che attiviamo si rivelano in grado di potenziare in modo permanente il suo atteggiamento critico personale e la sua autonomia di giudizio, virtù che dovrebbero costituire l'autentico obiettivo strategico dell'attività didattica e che si rivelano spesso la vera risorsa spendibile nelle sedi d'esame.

Navigare, distillare, semplificare e sottrarre, costruire modelli

Investire sulle *soft skills* impone un cambiamento nel punto di vista, che passa anche attraverso una selezione dei contenuti da approfondire, alla ricerca della *giusta misura*. Da questa angolazione i contenuti sono soltanto il *mezzo* attraverso il quale si esercita la ragione.

¹³ Sono parole di Michael Barber, educatore britannico ed esperto di implementazione del cambiamento di sistema su larga scala, artefice della riforma dell'istruzione di Tony Blair a fine anni Novanta.

Occorre puntare in direzione delle problematiche fondamentali e andare direttamente al cuore dei fenomeni, in modo da evitare nozionismi e tecnicismi, indirizzando la fatica e l'intelligenza non sulla *dimensione dell'imparare* ma sulla sua *qualità*. Nelle fasi iniziali è bene avvicinarsi ai nuovi oggetti di studio con un'*angolazione panoramica*, allestendo navigazioni attraverso le quali si possano notare non solo e non tanto i singoli componenti del sistema, ma soprattutto la rete, il progetto che li tiene insieme e dà loro significato.

Gli argomenti vanno distillati con un *approccio strategico*, che in buona sostanza significa che *tutti* sappiamo dove stiamo andando e perché, semplificando e sottraendo prima di approfondire o aggiungere, e ciò non solo per facilitare la comprensione dei problemi da parte dello studente (rendendo così concretamente realizzabile un suo fattivo apporto), ma anche perché ogni approfondimento, ogni *complicazione*, ha valore e persistenza solo se si appoggia su una solida struttura di comprensioni-base.

La ricerca didattica si orienterà verso la costruzione di *modelli che possano essere utilizzati in contesti multipli* e che siano dotati di caratteristiche di flessibilità e adattabilità. Le semplificazioni contenute nei modelli non sono fine a sé stesse, ma hanno l'obiettivo sottinteso di privilegiare la visione d'insieme su un dato argomento, concentrandosi sulla correttezza, coesione e congruità del sistema di dati, anche a costo di alcune riduzioni dei dettagli.

Prove personalizzate

L'*approccio personalizzato* che si pretende dallo studente può essere realizzato solo se durante l'anno è stato addestrato a percorrere tematiche 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, articolando l'unitario percorso logico in successivi step di difficoltà crescente.

Verifiche

Quando possibile e utile, vanno predisposte *prove di verifica graduate*, a partire da un nucleo essenziale e irrinunciabile di richieste tarate sul sapere minimo, adatte per cogliere la sufficienza, al quale poi aggiungere ulteriori aspetti, di contenuto e metodologici, allo scopo di premiare supplementari risultati di approfondimento e di apporto individuale.

Vengono così colti contemporaneamente due importanti obiettivi: da un lato viene sostenuta e valorizzata la *ricerca dell'eccellenza* degli studenti migliori, spesso penalizzata per la precedenza accordata alle *attività di recupero e sostegno*; dall'altro si rivela alla portata anche degli studenti più deboli il conseguimento di *performances negoziabili* ai fini del punteggio finale. In questo modo, anche chi non è in quel momento in grado di sviluppare completamente le richieste potrà cimentarsi almeno in parte con la prova di verifica, evitando la cruda alternativa *tutto o niente* tipica delle prove chiuse, e riuscirà più agevolmente a individuare anche in modo autonomo i propri specifici punti di debolezza. L'esperienza in tal modo maturata potrà essere utile allo studente quando in sede d'esame dovrà valutare le sue reali possibilità di sviluppare le diverse consegne, decidendo coerentemente l'altezza alla quale fissare l'asticella.

Valutazione

Lo scopo ultimo della valutazione è quello di scoprire il meglio (non il peggio) di ciascuno studente, lasciando emergere il differente manifestarsi della qualità di ognuno, cercando, pur nel poco tempo a disposizione, di "imparare" chi è quello studente e di apprezzarlo con un'attendibilità tanto maggiore quanto più ci si rivolgerà a ciò che egli sa e a come lo ha appreso.

Se ad esempio ci riferiamo alla redazione del Bilancio con dati a scelta, la decisione deve essere quella di lasciare lo studente pienamente libero di esprimere il *metodo* che ha appreso nella sua classe e con il suo docente, beninteso sempre che conduca infine al risultato atteso. In un'occasione tanto cruciale occorre infatti assolutamente evitare di porgli ostacoli, condizioni e difficoltà superflue, consentendo al candidato di esprimere al meglio la sua personale e *differente* rappresentazione della consegna, cosa che, probabilmente rappresenta proprio la finalità della richiesta dei dati a scelta e dovrebbe per questo motivo influenzare direttamente la valutazione.

Lo studente che chiede di più

Un percorso di crescita come quello sopra descritto, per avere successo, deve essere *condiviso* con lo studente, al quale si richiede di trasformarsi in un soggetto attivo, che *chiede di più*, non solo alle nuove tecnologie della rivoluzione digitale, ma soprattutto *a sé stesso*, attraverso un metodo personalizzato di rigorose verifiche, e *agli altri*, tramite un apprendimento collaborativo, da lavoro di squadra.

In questo modo lo studente viene messo nelle condizioni di apprendere non solo “cosa” ma pure “come”, ovvero di *imparare come usare quello ha studiato*. Inoltre deve sviluppare le sue capacità intrapersonali, cioè la deduzione, la logica, la creatività, ma anche scoprire come usarle rapidamente e sotto pressione, come collaborare con altri nel *team work*, da applicare nell’ambito della scuola ma in futuro anche nella famiglia, nel lavoro e nella società. Infine deve apprendere una *quarta capacità*, quella che porta ad avere un insieme di valori etici, quanto mai necessari in un mondo multietnico, multireligioso, multirazziale.

Autonomia

È bene chiarirsi su un punto. Rimettere lo studente e la sua dimensione (anche emotiva) al centro del percorso formativo, non è l’*obiettivo* ma soltanto lo *strumento* attraverso il quale egli dovrebbe poter costruire pian piano da sé il proprio processo di conoscenza e affrontare *autonomamente* con successo le sfide che lo attendono. Bisogna quindi evitare di trasformare il nostro ascolto e la nostra attenzione in comportamenti paternalistici o di eccessiva protezione che, tra l’altro, sotto la superficie, lasciano all’alunno l’amara sensazione di non essere all’altezza. Non rendiamogli la vita troppo semplice, non facciamogli inutili concessioni, non scusiamolo se dobbiamo invece rimproverarlo. Abbiamo un modo sicuro di andargli incontro: fargli raggiungere i risultati ai quali è chiamato.