

Che cosa ci insegnano le ultime 10 tracce d'esame?

Competenze e attitudini per affrontare l'Esame di Stato di Economia aziendale

di Gian Carlo Bondi

In vista della preparazione all'Esame di Stato e a supporto dell'attività dei docenti di Economia aziendale delle classi quinte, sono già stati in precedenza pubblicati due contributi, ai quali a volte attingeremo.

Il primo articolo¹ individua alcuni fattori virtuosi ritenuti utili per organizzare un progetto didattico *di appeal*, dall'imperativo di mettere la persona dello studente al primo posto restituendogli il ruolo naturale di protagonista del proprio imparare, valorizzando la sua cooperazione nell'attività didattica e favorendone progressivamente l'autonomia, alla necessità di semplificare, sottrarre, distillare i contenuti del programma ministeriale, nella ricerca della *giusta misura*. Il secondo articolo² passa dalle parole ai fatti, traducendo in pratica le intenzioni descritte nel primo e presentando un progetto concreto, descritto nei metodi e nei contenuti.

Il presente contributo (il terzo, dunque, nell'ordine) vorrebbe ancor di più assumere un taglio "operativo" e di sostanziale utilità pratica. È organizzato in due fasi.

Nella **prima fase** vengono "schedati" i temi ministeriali assegnati negli ultimi dieci anni (in nota, in realtà, l'indagine si avventura più indietro di altri dieci anni, fino a porre sotto la lente le ultime 20 richieste d'esame, dal 1994 al 2013). Lo scopo è quello di rintracciarvi una "filosofia", una convincente direzione di marcia che possa orientare la programmazione didattica di fronte a un ambito così vasto e complesso quale quello del programma del quinto anno. Saranno esaminate le consegne riferite sia alla *parte introduttiva* sia al *punto centrale obbligatorio* sia, infine, ai *punti a scelta*.

Nella **seconda fase** viene suggerita una bozza sintetica di programmazione che trae le conseguenze dalla precedente investigazione sulle tracce. Vengono così consigliati alcuni inevitabili "tagli" da apportare al programma e, per converso, i punti sui quali insistere, sempre mantenendo come prioritario l'obiettivo della preparazione alla prova scritta (e orale) dell'Esame.³

A questo proposito non ci si limiterà a enucleare dichiarazioni di principio (*questo andrebbe fatto e questo no*), ma in merito alle strade consigliate sui punti chiave si farà riferimento a vere e proprie esperienze didattiche già collaudate con successo. Proveremo così a precisare non soltanto *che cosa* scegliere, ma anche *come* affrontare gli argomenti più caratterizzanti, facendo a volte riferimento a contributi già pubblicati sul sito ai quali si possa facilmente accedere per verificarne l'efficacia, dando così risposta concreta a coloro che cercano un approccio "breve" a quei contenuti.⁴

¹ G. C. Bondi, "La marcia di avvicinamento alla seconda prova di Economia aziendale", <http://www.paramond.it> > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 19 aprile 2011.

² G. C. Bondi, "Un progetto di Economia aziendale per la classe quinta ITC", <http://www.paramond.it> > Area economico aziendale > Programmare e progettare > Programmazione didattica, 8 settembre 2011.

³ È evidente che le consegne assegnate ai temi d'esame non dovrebbero rappresentare l'unica variabile che orienta il lavoro nelle quinte. Occorrerebbe anche tener conto dell'importanza che alcuni argomenti rivestono in vista del futuro professionale dello studente (pensiamo allo studio delle aziende bancarie o delle aziende degli enti territoriali). È però indiscutibile che l'esame rappresenta la prima vera prova che i ragazzi devono affrontare nell'immediato presente, al superamento della quale attribuiscono una valenza anche simbolica molto potente.

⁴ Il taglio *breve* va qui inteso nel significato più corretto del termine, e cioè "rapido", nel senso di andare direttamente al punto e "friendly", caratterizzato quindi da un buon spirito di "mediazione" e di "alleggerimento" delle difficoltà, declinando *leggero* non con l'intenzione di banalizzare, ma con gesti che vogliono mirare con efficacia alla struttura che sorregge il discorso.

L'analisi delle tracce d'esame degli ultimi 10 anni (2004-2013)

Negli ultimi 10 anni il Ministero ha via via focalizzato l'interesse su alcune tematiche, allontanando progressivamente l'attenzione da altre.

Distinguiamo, nell'ordine, le richieste connesse alla parte introduttiva, al punto centrale obbligatorio, ai punti a scelta.

L'introduzione

In merito alla parte introduttiva iniziale non è possibile fare previsioni risolutive.⁵

Solo si può notare la predilezione (significativa) delle tracce ministeriali per le richieste che attengono direttamente o indirettamente al **sistema informativo direzionale** e al **controllo di gestione e legale dei conti**⁶ e proporre naturalmente di insistere su quelle nozioni più che su altre, cercando inoltre di estrarre qualcosa di utile dalle parti iniziali dei manuali dedicate alla **gestione strategica delle imprese industriali** (favorendo opportuni confronti con le analoghe nozioni previste in merito alle aziende bancarie e alle aziende di erogazione).

È sempre utile infine consigliare i ragazzi di leggere e poi ancora leggere e leggere ancora, mantenendosi sempre aggiornati, soprattutto nel periodo più prossimo all'esame.

Il punto centrale obbligatorio (il Bilancio con dati a scelta)

Negli ultimi nove anni il MIUR non ha fatto mistero su ciò che gli interessa primariamente verificare. La richiesta obbligatoria, infatti, è stata sempre quella: **la redazione con dati liberamente scelti di un Bilancio d'esercizio**, a volte su un anno solo, a volte su due anni, a volte con la richiesta aggiuntiva di redigere il Rendiconto finanziario delle variazioni del capitale circolante netto.⁷ Anche nel 2004, anno nel quale il punto obbligatorio era invece incentrato sulle aziende bancarie, la redazione del Bilancio con dati a scelta era comunque prevista in uno dei quattro punti a scelta, il n. 2. Se si osservano i temi degli ultimi 20 anni la richiesta pare ancor più sorprendente, poiché siamo di fronte a 16 richieste obbligatorie e 4 richieste facoltative (negli anni 2004/2, 2000/1, 1997/3, 1995/1). Praticamente sempre!

Ciò impone al docente di Economia di assegnare una valenza decisamente strategica all'argomento dei dati a scelta, piegando al suo *apprendimento* ogni altra considerazione, sino a prevederne un parziale sviluppo anche negli anni precedenti il quinto. Ritourneremo su questo punto cruciale nella seconda parte del contributo, che riguarda le proposte pratiche.

Tale "predilezione" sollecita una riflessione inevitabile. Perché il Ministero ritiene così importante verificare la preparazione dello studente del quinto anno sotto questo profilo?⁸

⁵ Una curiosità. Ci sono stati due anni (il 2002 e il 2000) in cui il tema mancò di una esplicita richiesta di tipo teorico introduttivo. Si trattò proprio degli unici due temi che prevedevano quale punto obbligatorio la redazione del famigerato *business plan*, da allora mai più pretesa.

⁶ L'argomento è stato infatti gettonato per ben 4 volte negli ultimi 10 anni (e ben 7 volte negli ultimi 20 anni).

⁷ In realtà nel 2009 e nel 2007 i punti obbligatori furono due. Nel 2009, oltre al Bilancio con dati a scelta, si chiedeva di eseguire una localizzazione di costi con il calcolo del costo industriale e nel 2007 di risolvere un problema di scostamenti di costi. Pure nei temi del 2013 e del 2005 si chiedeva al candidato, insieme al consueto Bilancio con dati a scelta, di sviluppare obbligatoriamente un altro punto, certo in questi due casi integrabilissimo con il punto principale: nel 2013 un Budget degli investimenti, accettabile probabilmente anche se fornito in via molto sintetica e nel 2005 uno stralcio della Nota integrativa riguardante la composizione e i criteri di valutazione delle immobilizzazioni immateriali.

⁸ Già si è discusso in precedenti contributi della valenza non soltanto scolastica, ma anche professionalizzante e più in generale formativa delle complesse attività che accompagnano la redazione di documenti con dati a scelta. Si tratta di occasioni nelle quali ciascun candidato può esprimere al meglio la propria reale *qualità in termini di differenza*, dimostrando *ciò che sa fare con ciò che sa*, coniugando rigore e creatività, regole e talento, facendo in ultima analisi vedere *chi è*. Non dimentichiamo che lo studente, nel delineare le proprie scelte, deve esprimere le proprie personali ipotesi all'interno di un quadro di variabili dalle quali non può prescindere, muovendo i propri numeri dentro lo spazio del possibile, senza ignorare le condizioni poste al suo agire, ma anzi sfruttando intelligentemente i vincoli che gli sono dati come utili punti di riferimento e protezione. La prova consente così di verificare non solo ciò che ciascuno degli esaminandi *sa e sa fare* in contesti conosciuti e liberi, ma anche come si presume che *saprà essere (reagire)* in contesti inediti e strutturati, quali quelli che lo attendono una volta terminata la scuola.

Considerata la decisiva importanza dell'argomento, proponiamo di seguito un'attenta disamina delle richieste in merito alla redazione del Bilancio con dati a scelta negli ultimi 10 anni⁹, distinguendo in particolare i temi che richiedono lo sviluppo su due periodi da quelli che si limitano al Bilancio di un solo anno (a volte la consegna non è chiara).

Tema	Su un anno solo	Su due anni consecutivi ¹⁰
2013		<p>Il Tema 2013 richiede insolitamente, già all'interno del punto obbligatorio sul Bilancio con dati a scelta, la redazione di un Budget degli investimenti (relativo al 2° anno di osservazione).</p> <p>Considerata la difficoltà già insita nella redazione del Bilancio su due anni, diverse Commissioni d'esame hanno accettato prospetti di Budget molto sintetici e limitati alle operazioni che già trovavano concretizzazione nel Bilancio del 2° anno. In effetti, il Bilancio d'esercizio del 2° anno, se osservato nelle sue componenti pluriennali, contiene i medesimi dati del Budget degli investimenti sintetico previsto per il medesimo periodo.</p> <p>Il Tema prevede alcune operazioni vincolate da inserire nel secondo anno.</p>
2012		<p>Il Tema 2012 non richiede necessariamente la redazione su due anni, ma pretende il calcolo del flusso generato dalla gestione reddituale (FGGR) e presenta la particolarità di imporre, tra le operazioni vincolate avvenute nell'anno più recente, il richiamo di precedenti versamenti soci.</p> <p>Non è escluso che risulti comunque più conveniente uno sviluppo del tema su due anni.</p>
2011	<p>Il Tema 2011 si presenta di notevole interesse per la particolarità di imporre come vincolo, oltre al Totale impieghi, il valore dei ricavi e dei costi monetari e indirettamente l'importo del FGGR, come nel Tema 2006.</p>	<p>Nel punto a scelta n. 2 è prevista la redazione del Rendiconto finanziario delle variazioni di CCN.</p> <p>Qualora si intenda sviluppare il punto facoltativo n. 2, occorrerà organizzare il tema su due anni. Appare infatti poco significativa la redazione di un Rendiconto finanziario su un anno soltanto o la redazione su due anni dove i dati del primo vengano completamente "inventati".</p>

⁹ Andando ancor più a ritroso nelle tracce ministeriali, può essere utile analizzare, tra gli altri:

- il tema 2003, che presenta la particolarità di legare i dati da inserire in Bilancio ai valori della Nota integrativa, della quale vengono presentate diverse tabelle;
- i temi 1999 e 1998, che si caratterizzano per una significativa rete di vincoli, riguardanti anche i rapporti tra i dati dei due anni consecutivi e che richiedono di tradurre in un Bilancio a stati comparati gli effetti di decisioni strategiche assunte dall'impresa nell'esercizio più recente, decisioni che nel Tema 1998 concretizzano un processo di *outsourcing* e che nel Tema 1999 sono finalizzate al *risanamento finanziario* dell'impresa. Il Tema 1998, in particolare, si presenta molto ben congegnato nelle sue diverse parti, che appaiono legate da un pregevole filo logico, e prestabilisce numerosissime condizioni, non solo esplicite ma anche implicite, che limitano decisamente la discrezionalità delle scelte del candidato.

¹⁰ I temi su due anni 2013, 2012, 2010 e 2006 (non il tema 2008) prevedono nel secondo esercizio lo sviluppo obbligatorio di una serie di operazioni che devono trovare rappresentazione nei dati di Bilancio.

Tema	Su un anno solo	Su due anni consecutivi
2010		Il Tema 2010 contiene cinque operazioni vincolate da inserire nel secondo anno.
2009 ¹¹	Tema molto semplice che può servire da “apripista” per lo studio dei vincoli.	
2008		Il Tema 2008 si caratterizza per una significativa rete di vincoli numerici, alcuni dei quali di gestione non semplice. Nel punto a scelta n. 1 è prevista la redazione del Rendiconto finanziario delle variazioni di CCN.
2007 ¹²	Tra i vincoli conteneva un dato (il primo) del quale, che io sappia, nessuno ha mai scoperto la vera funzione: la precisazione relativa a una capacità produttiva dell’impresa interamente utilizzata per realizzare i prodotti MLR10 e ABB20.	
2006		Il Tema 2006 è l’unico tema degli ultimi 10 anni che nella parte obbligatoria contiene l’esplicita richiesta della redazione del Rendiconto finanziario delle variazioni del CCN , che porta naturalmente con sé lo sviluppo dei dati su due anni consecutivi. In realtà si tratta dell’unica richiesta obbligatoria in tema di Rendiconto finanziario prevista in assoluto, in tutti i 20 anni osservati. ¹³ Il Tema presenta la particolarità di porre come vincolo il valore del FGGR. È ottimo per imparare a gestire le variazioni di CCN e in particolare dell’importo del FGGR, in corrispondenza di certe operazioni aziendali compiute tra un esercizio e l’altro.
2005	Prevedeva un vincolo anomalo e sconosciuto ai più, inserito unicamente in questo tema: l’ <i>indice di rotazione dell’attivo circolante</i> , certo meno conosciuto rispetto al più noto <i>indice di rotazione degli impieghi</i> (e cioè di tutto l’attivo, non solo corrente).	
2004 ¹⁴	Nel 2004 venne esplicitamente richiesta la redazione <i>in forma sintetica</i> , una locuzione un po’ fumosa richiamata diverse volte negli anni precedenti (2001-2000-1999-1998-1995-1994) e mai più utilizzata da lì in avanti.	

¹¹ Il Tema 2009 prevedeva un secondo punto obbligatorio riguardante un problema di Contabilità gestionale (localizzazione di costi e calcolo del costo industriale).

¹² Il Tema 2007 prevedeva un secondo punto obbligatorio riguardante l’analisi dello scostamento di costi.

¹³ Andando ancor di più a ritroso nel tempo si scopre che la redazione del Rendiconto finanziario di CCN venne prevista soltanto un’altra volta, nel tema 1998, al punto facoltativo n. 3.

¹⁴ Il Tema 2004, prevedeva insolitamente (unico tema negli ultimi 10 anni) la redazione del Bilancio con dati a scelta non nel punto obbligatorio ma nel punto a scelta n. 2.

I punti facoltativi (tra i quali il candidato può scegliere quello da sviluppare)

Si tratta generalmente di tre punti alternativi, tra i quali sceglierne (almeno) uno.¹⁵

È interessante notare che **i punti opzionali sono il più delle volte direttamente collegati al Bilancio con dati a scelta previsto nella richiesta obbligatoria**. Almeno un punto, infatti, a volte due e in alcuni casi, soprattutto nei temi “di ultima generazione”, addirittura tutte e tre le richieste facoltative (si considerino i temi 2013, 2009, 2007 e 2006) rappresentano una derivazione o un approfondimento di un aspetto di quel Bilancio.¹⁶

Tale considerazione è molto rilevante dal punto di vista didattico poiché:

- 1 dimostra l'intento progettuale del Ministero che spesso ha confezionato temi dei quali si può apprezzare un'armonica architettura (si vedano, quali esempi davvero pregevoli, il tema 1999 e soprattutto il tema 1998, ma anche il più recente tema 2006), **indicando indirettamente ai docenti una modalità di gestione degli argomenti di tipo sintetico e interconnesso**, dove viene privilegiata la “rete” piuttosto che l'approfondimento dei singoli argomenti;
- 2 **permette al candidato di organizzare con più efficienza le sei ore del tempo-esame**, a sua volta impostando il punto centrale con un taglio che tenga conto anche della scelta (preventivamente già assunta) in merito al punto facoltativo.

È bene tener presente che per un numero notevole di volte il punto a scelta ha riguardato l'argomento della **riclassificazione e analisi di Bilancio** che, del resto, in un'ottica di lavoro integrato, offre gli ingredienti principali attraverso i quali si costruiscono sapientemente i Bilanci con dati a piacere.¹⁷ Se ci limitiamo agli ultimi 10 anni¹⁸ l'argomento dell'analisi di Bilancio (arricchito a volte con la richiesta della riclassificazione dello Stato patrimoniale e/o del Conto economico) è stato previsto in sette temi: due volte la richiesta ha riguardato l'analisi della situazione economica¹⁹, due volte ha riguardato l'analisi della situazione patrimoniale-finanziaria²⁰ e tre volte ha riguardato entrambe le analisi.²¹

Si tratta di un'insistenza che deve far riflettere, posto che, unita a quella relativa al contenuto del punto centrale (quasi esclusivamente indirizzato verso il Bilancio con dati a scelta), **offre un chiaro indirizzo sul percorso di lavoro da adottare** (e da fondare, preferibilmente, già nella parte finale della quarta classe) ai fini di un buon successo nella preparazione della seconda prova scritta d'esame.

Da questo punto di osservazione è già possibile sostenere un'affermazione limpida e incontrovertibile: fatta salva l'incognita dell'*Introduzione*, **una volta appresa compiutamente la metodologia dei dati a scelta in presenza di vincoli e assimilato con giudizio lo studio dell'analisi di Bilancio, che dovrà essere coerentemente integrato con tale metodologia, ciascun studente potrebbe già essere in grado di**

¹⁵ Nel 1994 i punti previsti furono addirittura quattro. In realtà, ciò successe anche nel 2004, visto che, pur non essendo prevista alcuna numerazione (l'unica volta in 20 anni), il “secondo punto” comprendeva *due richieste*: sia il consueto Bilancio con dati a scelta che la redazione di un budget economico (il “primo punto” verteva sul calcolo del costo industriale con metodo ABC e Full costing e il “terzo punto” era riferito al sistema informativo e ai documenti delle aziende di erogazione).

¹⁶ Si pensi ad es. esempio alle numerosissime richieste di analisi di Bilancio o di redazione di prospetti della Nota integrativa che si ricollegano al Bilancio precedentemente compilato. O anche alle richieste facoltative in tema di budget economico che fanno riferimento al Conto economico del Bilancio con dati a scelta che il candidato deve aver già redatto nella parte centrale.

¹⁷ Anche negli unici tre temi dove tale richiesta non era prevista non mancava lo stesso un punto attinente all'ambito del Bilancio che il candidato avrebbe potuto gradire:

- accorpandolo nel proprio lavoro (nel 2012/1 la Nota integrativa e nel 2008/1 il Rendiconto finanziario);
- dandogli una più estesa dimensione a risarcimento dello sviluppo soltanto parziale del punto a scelta non del tutto conosciuto (nel 2004/2 il Bilancio con dati a scelta, con punto obbligatorio dedicato alle banche e la possibilità di collegarsi con un altro punto facoltativo, il terzo, dedicato al budget economico).

¹⁸ Negli anni ancora precedenti, ricordiamo le richieste nei punti facoltativi contenuti nei temi: 2003/2 (rielaborazione SP secondo criteri finanziari e CE a valore aggiunto e analisi), 2001/3 (analisi finanziaria), 1999/2 (analisi reddituale, patrimoniale e finanziaria).

¹⁹ Tema 2011/1 (con rielaborazione del Conto economico a valore aggiunto e a costo del venduto) e tema 2007/2.

²⁰ Tema 2009/3 (con rielaborazione dello Stato patrimoniale secondo il criterio della liquidità/esigibilità) e tema 2006/3.

²¹ Tema 2013/2 e 3, tema 2010/1 e tema 2005/3 (con riclassificazione del Conto economico a valore aggiunto).

affrontare con successo gli ultimi 10 Temi d'esame (escluso solo il punto obbligatorio del tema 2004, riguardante le aziende bancarie). **Obiettivo che può essere colto anche molto rapidamente** (già entro le vacanze di Natale della classe quinta), con positive ricadute su diversi fronti, non ultimo quello della maggior tranquillità operativa. Se un ragazzo sa che a Natale è già in grado di sviluppare con successo la seconda prova scritta assegnata negli ultimi 9-10 temi d'esame, è certo che affronterà con maggior serenità non solo la restante parte degli argomenti della disciplina, ma anche l'esperienza scolastica dell'ultimo anno di corso nella sua interezza.

Dove sono finiti gli altri argomenti del programma del quinto anno nelle tracce d'esame?

Il programma del quinto anno prevede l'analisi di tre tipologie di aziende, industriali, bancarie e di erogazione, tra le quali le prime rappresentano certamente l'oggetto privilegiato di studio. Vediamo di abbinare schematicamente le richieste d'esame ai vari argomenti previsti dal programma.

Aziende industriali

Le aziende industriali rappresentano il soggetto primo delle richieste previste nelle tracce d'esame. Distinguiamo gli argomenti di massima, articolando la ricerca sulla base dei tre strumenti del sistema informativo direzionale: contabilità generale, contabilità gestionale, pianificazione, programmazione e controllo. Come già rilevato, la parte generale dedicata alla **gestione strategica e al sistema informativo delle imprese industriali** è stata spesso argomento dell'introduzione, a volte con la richiesta aggiuntiva di un confronto con le analoghe nozioni previste in merito alle aziende bancarie e alle aziende di erogazione.

• Contabilità generale

- Rilevazioni in P.D. con eventuali riflessi in Bilancio (a volte le richieste sono coordinate con le corrispondenti rilevazioni compiute dalla banca partner e con gli equivalenti effetti sul suo Bilancio)

Negli ultimi 10 anni non vi è mai stata una richiesta obbligatoria collegata alla Co.ge.

Le consegne attinenti alle rilevazioni in P.D. sono state sei, dunque non rare, ma confinate solamente nei punti facoltativi: tema 2012/1 (operazioni del 2° anno dei dati a scelta), tema 2010/3 (operazioni con effetto positivo sul Margine di interesse e sulle Commissioni nette), tema 2008/3 (operazioni influenti sui risultati intermedi bancari), tema 2007/3 (relazione di confronto tra mutuo e leasing finanziario nella acquisizione di nuovi impianti; qui non si fa esplicito riferimento alle rilevazioni contabili), tema 2006/1 (operazioni del 2° anno dei dati a scelta), tema 2005/1 (smobilizzi).²²

- Imposizione fiscale

Negli ultimi 10 anni non vi è stata alcuna richiesta né obbligatoria né facoltativa riferita al problema della determinazione e contabilizzazione delle imposte sul reddito delle imprese, che mai è stato oggetto di una consegna obbligatoria nemmeno risalendo ancora più indietro.²³

- Bilancio d'esercizio: redazione e revisione, Ias, rielaborazione, analisi per margini, indici e flussi, dati a scelta

Oltre alle richieste relative alla redazione, rielaborazione e analisi dei prospetti contabili del Bilancio (e del Rendiconto finanziario) già evidenziate in precedenza, è bene sottolineare che diverse volte è stata richiesta la redazione di stralci della **Nota integrativa**, sempre in connessione

²² Negli anni precedenti ricordiamo altre richieste contenute nei punti facoltativi dei temi: 2003/1 (operazioni del 2° anno dei dati a scelta dedotte dai prospetti della Nota integrativa), 2001/2 (fonti esterne per il finanziamento degli investimenti connessi all'apertura di un nuovo reparto di produzione), 2000/3 (smobilizzi), 1999/1 (operazioni di risanamento compiute nel 2° anno), 1998/1 (fonti di finanziamento alternative al mutuo ipotecario atte a finanziare la ristrutturazione dell'autorimessa in un quadro di *outsourcing*), 1996/3 (smobilizzi), 1995/3 (smobilizzi), 1994/1 (analisi delle conseguenze contabili del possesso di immobilizzazioni nei riflessi su Stato patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa) e 1994/4 (smobilizzi).

²³ Le uniche richieste su questo argomento avvenute negli ultimi 20 anni hanno riguardato i punti facoltativi di due tracce: tema 2002/2 e tema 1995/2.

con il Bilancio di cui al punto obbligatorio, ciò che avrebbe naturalmente consigliato al candidato una trattazione “integrata” dei due punti. Si tratta di ben 6 richieste negli ultimi 10 anni, di cui una, nel 2005, obbligatoria (la consegna era relativa al settore della NI riguardante la composizione e i criteri di valutazione delle immobilizzazioni immateriali). Negli altri casi la richiesta era configurata quale punto facoltativo: 2013/1, 2012/2, 2009/2, 2007/1, 2006/2.²⁴

In merito ai Principi contabili internazionali è bene ricordare l’unica richiesta nella parte introduttiva del tema 2008, che pretendeva obbligatoriamente anche qualche esemplificazione degli effetti sul Bilancio dell’applicazione del criterio del *fair value* in luogo del costo storico.

In merito ai principi contabili nazionali, negli ultimi 20 anni non vi è stata alcuna richiesta.

– Bilanci straordinari

Non vi è stata alcuna richiesta né obbligatoria né facoltativa negli ultimi 10 anni.²⁵

• **Contabilità analitico-gestionale**

L’unica consegna a carattere obbligatorio attinente alla Coa negli ultimi 10 anni risale al tema 2009 il quale, in combinazione con un secondo punto obbligatorio dedicato al Bilancio con dati a scelta, chiedeva di risolvere un problema di localizzazione di costi e calcolo del costo industriale. Altre 3 richieste non obbligatorie erano contenute nel tema 2011/3 (arbitraggio tra due proposte), 2010/2 (margini di contribuzione, risultati, scelta riguardante il mantenimento o l’eliminazione di un prodotto) e 2004/1 (calcolo del costo industriale con la metodologia ABC e con il Full costing).²⁶ Negli ultimi 10 anni le richieste collegate alla Break even analysis hanno perso di importanza, a favore di nuove problematiche riferite, in particolare, ai problemi di scelta.

• **Pianificazione, programmazione e controllo**

– Business plan

Negli ultimi 10 anni non vi è stata alcuna richiesta né obbligatoria né facoltativa.²⁷

– Budget

L’unica consegna a carattere obbligatorio attinente al BUDGET negli ultimi 10 anni risale al tema 2013 il quale, in combinazione con un secondo punto obbligatorio dedicato al Bilancio con dati a scelta, chiedeva di redigere il budget degli investimenti (probabilmente accettabile anche se redatto in versione non estesa e integrato con la procedura di Bilancio).

Altre 6 richieste non obbligatorie hanno riguardato per 2 volte il **budget degli investimenti** (tema 2008/2 insieme al budget economico e tema 2005/2) e per 4 volte il **budget economico**, spesso arricchito dai budget settoriali (tutti o solo alcuni): tema 2009/1, 2008/2 insieme al budget degli investimenti, 2005/2 e 2004/terza richiesta.²⁸

– Analisi degli scostamenti

Negli ultimi 10 anni abbiamo avuto una sola richiesta a carattere obbligatorio nel tema 2007 relativa agli scostamenti di costi, in combinazione con un secondo punto obbligatorio dedicato al Bilancio con dati a scelta, e una richiesta facoltativa nel tema 2012/3 (riferita agli scostamenti di costi e di ricavi).²⁹

²⁴ Negli anni ancora precedenti ricordiamo un’unica richiesta facoltativa nel tema 1998/2.

²⁵ L’unica richiesta sull’argomento inserita negli ultimi 20 anni riguarda il punto n. 4 facoltativo del tema 1996 (cessione per incorporazione).

²⁶ Negli anni precedenti il tema 2002/1 (valutazione delle rimanenze a direct costing e a full costing) e il tema 1993/3 (calcolo del costo consuntivo mensile e totale di una commessa), nonché le numerose richieste riferite alla Break even analysis: 1997/1, 1996/2 e 1995 (obbligatorio e arricchito dalla richiesta di eseguire una scelta tra alternative).

²⁷ Andando più indietro nel tempo è bene tuttavia non dimenticare, a causa della loro obbligatorietà, le richieste contenute nel tema 2002 (progetto di ampliamento) e nel tema 2000 (progetto di costituzione). Segnaliamo anche la previsione nel punto 1 facoltativo del tema 1997 (progetto di costituzione).

²⁸ Negli ultimi 20 anni è bene non dimenticare le richieste contenute nei punti facoltativi dei temi: 2003/3 (budget degli investimenti e budget economico), 1999/3 (budget degli investimenti e budget finanziario), 1997/2, 1996/1 e 1994/3 (budget economico).

²⁹ Negli anni ancora precedenti ricordiamo le richieste facoltative contenute nei temi 2000/2 (scostamenti dei ricavi e dei costi) e 1997/2 (nessuna specificazione) (insieme al budget economico), e obbligatoria nel tema 1996 prima parte (scostamento dei ricavi) (la seconda parte obbligatoria concerneva la redazione di un Bilancio con dati a scelta).

Aziende bancarie

In merito alle Banche, per trovare una consegna obbligatoria dobbiamo risalire al tema 2004, quando si chiese al candidato, nella parte introduttiva, di parlare dei problemi organizzativi di una banca di medie dimensioni (*in primis* di quelli relativi alla gestione commerciale) e, successivamente, di illustrare i criteri di valutazione di una serie di elementi patrimoniali che vi venivano elencati.

In merito alle introduzioni aventi per oggetto le aziende di credito è bene ricordare anche il tema 2011, nel quale la consegna era riferita ai risultati economici parziali per aree gestionali.³⁰

Negli anni più recenti vi sono state soltanto 4 richieste nei punti facoltativi, spesso espressione del legame “naturale” banca-impresa: tema 2012/1 (rilevazioni in P.D. - banca e impresa - collegate alle operazioni del secondo anno dei dati a scelta con evidenza dei riflessi in Bilancio della banca), tema 2010/3 (operazioni di gestione volte a migliorare il margine di interesse e le commissioni nette), tema 2008/3 (risultati intermedi), tema 2005/1 (operazioni di smobilizzo).

Niente a che vedere, dunque, con l’accesa attenzione mostrata in anni più remoti³¹, ciò che esprime visibilmente un netto cambio di interesse che non può lasciarci indifferenti in sede di programmazione.

Aziende di erogazione

In merito alle aziende non profit non vi è traccia negli ultimi 10 anni di alcuna richiesta obbligatoria.

La sola richiesta in anni recenti, di carattere facoltativo, si trova nel tema del 2004 e fa riferimento al sistema informativo delle aziende di erogazione e delle imprese (evidentemente “industriali”) e all’esame di alcuni documenti predisposti dalle prime che vi vengono elencati.³²

Una proposta operativa: che cosa conviene fare e come conviene farlo

«Poi si può discutere: da noi si è scelta la cultura umanistica come cultura principe, per cui il liceo più carismatico e autorevole, che dovrebbe forgiare la classe dirigente, è quello classico; in Francia è il contrario: chi non studia molto fa quello a indirizzo umanistico mentre quello scientifico è il top. Negli Stati Uniti hanno deciso che si fa scienza, massicciamente, e basta.

Ma, ancora a monte di questo, c’è *come* insegniamo. Per esempio, per farvi capire che cosa voglia dire “educazione”, si potrebbe pensare che ricominciare dovrebbe coincidere con il dare ai ragazzi un modo di esplorare il sapere che sia coerente con la loro forma di intelligenza. Non con quella del legislatore o con quella del nonno oppure del padre, con il *loro* modo di essere intelligenti.

Per esempio, si potrebbe mettere in discussione il principio, comune nella nostra scuola, che tutti debbano risalire il cammino del sapere alla stessa velocità e secondo una certa sequenza lineare».

Alessandro Baricco,
Le parole esatte da cui ricominciare,
La Repubblica delle idee

³⁰ Risalendo più indietro è bene segnalare le introduzioni previste per i seguenti temi: 2003 (indicatori di efficienza ed efficacia nelle imprese industriali e bancarie), 2001 (nuove forme di intervento delle banche di fronte alla globalizzazione e aspetti comuni del Bilancio delle due imprese, con la descrizione in particolare delle relazioni tra fonti e impieghi e costi e ricavi di competenza suddivisi per aree gestionali) e 1995 (sistema informativo delle due imprese).

³¹ Negli unici due anni di proposta “multipla” (temi 2003 e 2001) venne addirittura inserito uno specifico percorso (B) dedicato alle imprese bancarie e alternativo all’altro ambito (A), più consueto, attinente alle imprese industriali. Nei temi del 2002 (punto 3, risparmio gestito) o ancora precedenti, poi, era quasi sempre previsto un punto facoltativo dedicato alle aziende di credito (smobilizzi: 2000/3, 1996/3, 1995/3, 1994/4).

³² Anche in anni più remoti il Ministero mostrò scarso interesse per l’argomento, che venne confinato in un punto facoltativo di un’unica richiesta: 1995/4 (Bilancio di previsione di un Comune).

Il “come”

È stato recentemente pubblicato a Londra *Asking more* (“Chiedere di più”) curato da Sir Michael Barber, artefice della riforma dell’istruzione di Tony Blair³³ e oggi responsabile del progetto con cui la casa editrice Pearson propone una grande riforma globale dell’insegnamento.

Barber sostiene che occorre, appunto, *chiedere di più* non solo alle nuove tecnologie della rivoluzione digitale ma, soprattutto, *a sé stessi*, attraverso un metodo personalizzato di rigorose verifiche, e *agli altri*, tramite un apprendimento collaborativo, da lavoro di squadra. Barber delinea il passaggio dal tradizionale insegnamento “verticale” e subordinato tra insegnante e allievo a un insegnamento “orizzontale”, dove il docente, guida e attivatore del processo di apprendimento, 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. Ciò richiede di prestare attenzione non solo 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.³⁴

Lo studente del ventunesimo secolo (sono sempre parole di Barber) deve essere messo nelle condizioni di apprendere non solo “cosa” ma pure “come”, ovvero di *imparare come usare quello che ha studiato*. Poi deve sviluppare le sue capacità intrapersonali, cioè la deduzione, la logica, la creatività, ma anche imparare come usarle rapidamente e sotto pressione, come collaborare con altri (il *team work*), da applicare nell’ambito della scuola e 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.

Se accogliamo questo punto di vista, il candidato vincente dovrà possedere più *soft skill* che *hard skill*, più attitudini che competenze. Ciò che conta infatti, dal lato della sua formazione e delle probabilità di un suo successo all’esame, non è *quanto gli abbiamo insegnato* ma *come lo studente ha imparato*³⁵ e cioè in che misura i contenuti che abbiamo attivato (pochi o tanti, non è così decisivo) si siano rivelati in grado di potenziare 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.

Occorre dunque indirizzare la fatica e l’intelligenza non sulla *dimensione dell’imparare* ma sulla sua *qualità*, semplificando e sottraendo prima di approfondire e aggiungere, attraverso un deciso intervento sui contenuti, inteso sia in termini di volumi sia di approccio organizzativo. A proposito di quest’ultimo aspetto, la ricerca didattica dovrà orientarsi verso la costruzione di *modelli* che possano essere utilizzati in contesti multipli e che siano dotati di idonee caratteristiche di flessibilità e adattabilità, al fine di permettere quegli aggiustamenti attraverso i quali ciascun candidato potrà differenziarsi e esprimere le proprie personali rappresentazioni.

È compito del docente promuovere quel cocktail di maggior sostegno e di maggior pressione sugli alunni che può favorire una più fertile ecologia di classe, anche nello spirito del *docere et delectare* della retorica classica, di quell’*insegnare divertendo* di Orazio che potrebbe così declinarsi: da un lato insegnare, dall’altro rallegrare, nutrire lo spirito e appagare i sensi.

³³ È diventata emblematica la battuta con la quale Blair rispose a coloro che nel 1997, durante la sua prima campagna elettorale, gli chiedevano quali sarebbero state le tre priorità del suo governo: “Istruzione, istruzione, istruzione”.

³⁴ L’antropologo Gregory Bateson (*Verso un’ecologia della mente*, Adelphi), uno dei padri della psichiatria moderna, parla di “deutero-apprendimento” per indicare un reale cambiamento nel processo dell’apprendimento, come ad es. una miglior comprensione dei meccanismi logici e epistemologici che stanno dietro a una disciplina. Molto utile può rivelarsi a questo proposito compiere insieme ai propri studenti una condivisa attività di “meta-cognizione”, espressione molto usata in ambito psicologico e educativo per indicare un tipo di *auto-riflessività* sul fenomeno conoscitivo che consiste nell’auto-osservare e riflettere sui propri stati mentali e che permette di meglio conoscere e dirigere i propri processi di apprendimento.

³⁵ Per riportare un presupposto caro in Programmazione Neuro-Linguistica (PNL), “non conta quello che dici, ma quello che gli altri capiscono” (Paul Masiansky).

Il “che cosa”

Presentiamo gli argomenti da sviluppare secondo la progressione canonica del programma ministeriale, coincidente in linea di massima con la sequenza seguita dai manuali scolastici.

Naturalmente non è indispensabile che lo svolgimento cronologico delle tematiche segua la scansione del programma ministeriale e del libro di testo. Anzi. **Spesso può rivelarsi più utile alternare lo sviluppo “in sequenza” con la “sovrapposizione” di diversi argomenti**, i più importanti dei quali rimangano sempre “in linea” e vengano utilmente ripresi più volte durante l’anno anche a diversi gradi di approfondimento, allo scopo di favorire il consolidamento delle informazioni fondamentali, gli opportuni collegamenti tra argomenti affini e quel taglio “integrato” che risulta spesso imprescindibile per affrontare la prova scritta.

Coerentemente con l’articolazione dell’unitario percorso logico in successivi e separati *steps*, ordinati in difficoltà crescente, sarebbe poi ragionevole predisporre prove di verifica “graduate” a diversi livelli di difficoltà, a partire da un nucleo essenziale di richieste base sul sapere minimo, adatte per cogliere la sufficienza, al quale poi aggiungere ulteriori quesiti allo scopo di premiare risultati successivi di approfondimento e di pregevolezza nella preparazione.

In questo modo potrebbero essere colti contemporaneamente due importanti obiettivi: da un lato verrebbe finalmente sostenuta e valorizzata anche la ricerca dell’eccellenza da parte degli studenti migliori, cui solitamente dedichiamo minor attenzione, indirizzando più frequentemente il nostro tempo verso le attività di recupero e sostegno; dall’altro dovrebbe rivelarsi più semplice anche per gli studenti più deboli ottenere “prodotti in corso di lavorazione” già “spendibili” che, anche se non del tutto completi di ogni loro parte, possano comunque meritare una parte del punteggio previsto. Anche chi non riesca a sviluppare la panoramica completa delle richieste potrà in questa maniera misurarsi almeno parzialmente con l’argomento, evitando la crudele alternativa del *o tutto o niente*.

Descriviamo la proposta distinguendo, come d’abitudine, le tre tipologie di aziende, industriali, bancarie e di erogazione.

Aziende industriali

L’attività didattica dovrà essere dedicata quasi interamente allo sviluppo, quanto più possibile approfondito, delle aziende industriali. Potrà essere trascurato soltanto il modulo relativo ai bilanci straordinari.

Gestione strategica e creazione di valore
Sistema informativo

L’analisi delle caratteristiche della **gestione strategica** potrà rivelarsi vantaggiosa anche ai fini di un’eventuale richiesta contenuta nella parte introduttiva del tema.

Consiglio a questo proposito di concentrarsi sui seguenti punti:

- vantaggio competitivo e attività generatrici di valore (analizzare la catena del valore di Porter, utile anche ai fini della Contabilità gestionale con metodologia ABC);
- concetto di impresa-valore;
- mission, orientamento strategico (evoluzione), soluzioni imprenditoriali;
- pianificazione strategica.

Occorre poi fare il punto sull’importanza e sulle caratteristiche del *sistema informativo aziendale*, anche attraverso una puntuale individuazione dei tre strumenti del *sistema informativo direzionale* che verranno successivamente sottoposti a distinta e approfondita indagine: Co.ge., Coa, Budget.

Considerate le richieste ministeriali, è bene favorire il confronto con le corrispondenti nozioni caratterizzanti le aziende bancarie e di erogazione.

Contabilità generale

Rilevazioni in P.D. con eventuali riflessi in Bilancio

Propongo di circoscrivere l’analisi delle rilevazioni in P.D. solo alle operazioni principali. Ci si orienterà verso quelle che più frequentemente sono state gettonate nelle prove d’esame e che sono riconducibili generalmente a fatti di gestione collegati ai dati a scelta del secondo anno e al rapporto di *partnership* tra impresa e banca.

L'analisi della natura dei conti e degli effetti in Bilancio che spesso viene pretesa non dovrebbe esigere competenze aggiuntive rispetto a quelle che già occorrono ai fini di una corretta redazione dei Bilanci ai quali quelle operazioni ineriscono.

Imposizione
fiscale

Consiglio di sviluppare l'argomento solamente nei suoi tratti essenziali e attraverso semplici esemplificazioni. Sono da evitare gli eccessivi tecnicismi che si ricollegano alla sistemazione delle divergenze tra norme civili e norme fiscali.

Bilancio
d'esercizio:
redazione e
revisione, Ias,
rielaborazione,
analisi per
margini, indici e
flussi,
dati a scelta

Il principale obiettivo del lavoro del quinto anno, almeno stando all'insistenza con la quale il Ministero lo inserisce nei punti centrali delle tracce, è quello di giungere a **saper compilare con dati liberamente scelti³⁶ un Bilancio d'esercizio di un'impresa industriale su 2 periodi**, anche nel rispetto di vincoli per grandezze imposte, completandolo con la stesura del **Rendiconto finanziario di CCN. Si tratta dello step più importante ai fini della preparazione alla seconda prova scritta, al quale deve essere attribuita importanza centrale**, anche prevedendone una trattazione anticipata (pur sommaria) negli anni scolastici precedenti.

Non si tratta di un *argomento* in senso proprio, ma di un intreccio ben assortito di *declinazioni diverse del sapere*, che hanno a che fare, ciascuna, con il *che cosa farsene di ciò che si sa*.

E non è naturalmente semplice prepararsi per una richiesta così complessa, che richiede tra l'altro il possesso di importanti **pre-requisiti** che si concretizzano nelle conoscenze teorico-pratiche in tema di *Schemi di Bilancio e Rendiconto, Riclassificazioni dello Stato patrimoniale e del Conto economico, Analisi reddituale, patrimoniale e finanziaria*, che è bene che siano state in parte affrontate anche negli anni precedenti, magari con versioni "in miniatura".

Non esiste un'unica strada per apprendere la metodologia dei dati a scelta, ma un *modello³⁷* risulta indispensabile.

Ciascun studente dovrà fare riferimento a un suo personale sistema di molteplici attività logiche che si saranno formate gradualmente, attraverso un paziente lavoro che deve prendere le mosse già nella classe quarta e che nel quinto anno troverà un massiccio impiego nel corso dell'intero periodo scolastico.

Egli dovrà aver imparato a estrarre dal lavoro esercitativo modelli che possano accomunare le situazioni aziendali al di là della loro sconfinata variabilità, sapendole attraversare nelle due direzioni: dal concreto all'astratto (dall'esempio alla generalizzazione) e dall'astratto al concreto (dal generale al particolare).

La procedura adottata dovrà essere semplice, facilmente memorizzabile e in grado di produrre un sistema di dati congruente, che rispetti i vincoli che derivano dalla correlazione tra le grandezze e all'interno del quale, se necessario, dovranno essere fatti accomodare i dati numerici non liberi e le altre condizioni imposte dalla traccia.

³⁶ Com'è evidente, i dati sono "liberi" solo fino a un certo punto, considerato che la scelta da parte del candidato, pur essendo "a piacere", dovrà **rispettare rigorose regole di sistema** (in particolare la *tridimensionale concordanza tra i tre lati delle cifre aziendali: economico, patrimoniale e finanziario*) nonché spesso **adattarsi a un contesto già delineato** nei tratti essenziali.

³⁷ Un modello è un *mediatore di difficoltà cognitive* che pur senza rinunciare ad adeguati connotati scientifici porge gli elementi di conoscenze, competenze e abilità attraverso un'interfaccia semplificata, con l'obiettivo strategico di privilegiare la visione d'insieme e lo sguardo integrale su un dato argomento, anche a costo di alcune carenze nei dettagli che, in caso di necessità, potranno essere successivamente inseriti una volta compresi gli elementi di struttura.

È importante sottolineare che l'utilizzo del modello non è limitato ai soli casi in cui il candidato sia completamente libero di scegliere i dati. Al contrario, anche quando egli sia vincolato ad alcune grandezze imposte dalla traccia e debba dunque in parte discostarsi dal modello, quest'ultimo rappresenterà lo stesso un'utile traccia, capace di continui suggerimenti sul percorso da seguire.

Da un lato, dunque, il tracciato deve essere ben solido, strutturato e compiuto, dall'altro deve contemporaneamente essere aperto e rimodellabile, per poterlo riproporre e riutilizzare, senza generare dissonanze, in ognuno degli imprevedibili contesti con cui lo studente dovrà misurarsi, e sfruttando anzi il vantaggio che deriva dal rinforzo che si ottiene dalla sua riproposizione.

Sarà da un lato inevitabile e dall'altro particolarmente utile affrontare i più recenti temi d'esame, anche allo scopo di valutare "in diretta" quanto il modello che si sta apprendendo sia in grado di produrre le versioni di Bilancio che rispondano alle aspettative più frequenti.

Ai fini della costruzione del modello ritengo molto efficace utilizzare quali ingredienti di base i principali margini, indici e flussi di Bilancio che, in quanto espressione di particolari performance patrimoniali, finanziarie ed economiche dell'impresa, consentono "ex-ante" di strutturare i documenti proprio sulla base delle ipotesi libere o vincolate che si vogliono o si devono rispettare.

Tra l'altro, si tratta di elementi che devono comunque far parte delle conoscenze dello studente e il cui utilizzo pratico favorisce un virtuoso ritorno delle nozioni loro collegate, oltre che contestualmente esaudire la frequente richiesta di analisi "ex-post" del Bilancio contenuta nei punti facoltativi.

Attraverso questo approccio **le elaborazioni dei dati patrimoniali del 2° anno, se opportunamente selezionate, forniscono "automaticamente" i dati del Rendiconto finanziario**, il quale diviene semplice resoconto di variazioni patrimoniali già emerse nell'esemplificazione e non richiede dunque nuove regole o ragionamenti aggiuntivi per essere appreso.

A titolo esemplificativo di un possibile *modello* già sperimentato con successo, si può fare riferimento ai seguenti contributi precedentemente pubblicati:

<i>dati a scelta senza vincoli imposti</i>	<p>G. C. Bondi, "Bilancio d'esercizio con dati a scelta: Stato patrimoniale, Conto economico e Rendiconto finanziario", <i>Sito</i> http://www.paramond.it > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 27 maggio 2008.</p> <p>G. C. Bondi, "Un modello userfriendly per la redazione del Rendiconto finanziario con dati a scelta", <i>Sito</i> http://www.paramond.it > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 22 marzo 2011.</p>
--	---

<i>dati a scelta con vincoli imposti</i>	<p>G. C. Bondi, "Crisis and budgets - Bilancio d'esercizio con dati a scelta in tempi di crisi - Stato patrimoniale, Conto economico e Rendiconto finanziario", <i>Sito</i> http://www.paramond.it > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 14 aprile 2010.</p>
--	--

Bilanci
straordinari

Propongo di non trattare l'argomento.

**Contabilità
analitico-
gestionale**

Propongo di organizzare il lavoro didattico in due grossi ambiti:

- 1) in un primo tempo vanno raccolte tutte le informazioni e le strutture logiche e di calcolo attinenti alla **Coa a costi diretti**, ivi compresi i contenuti della *Break-even analysis* (BEA) e dei connessi *profit-graph*. È in tale contesto che conviene esaminare l'utilizzo della Coa ai fini delle decisioni aziendali, affrontando le problematiche del *make or buy* e dell'*accettazione di un nuovo ordine*;

- 2) in un momento successivo viene preso in esame il **full costing** nelle sue diverse espressioni (sino ad arrivare all'*Activity Based Costing*, che ben difficilmente potrà essere oggetto di una completa trattazione numerica e più probabilmente verrà circoscritta a qualche nozione di tipo teorico). Questa fase richiede una preventiva analisi delle configurazioni di costo, cui segue lo studio del FC tradizionale a volumi, del FC con localizzazione per centri di costo e del FC con modalità ABC.

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

Le diverse *definizioni e classificazioni dei costi* vanno sempre inquadrare all'interno di esemplificazioni pratiche.

Può essere utile fare riferimento a un contributo precedentemente pubblicato, che aveva proprio l'obiettivo di selezionare le principali richieste in tema di contabilità gestionale.

G. C. Bondi, G. C., **“Imparare ... che cosa? L'importanza di porsi le giuste domande”** (*L'utilizzo della Contabilità analitico-gestionale a supporto delle decisioni correnti*), Sito <http://www.paramond.it> > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: preparazione della seconda prova, 15 marzo 2012.

Altri due contributi didatticamente utili sono i seguenti:

G. C. Bondi, G. C., **“L'ottimizzazione dei costi: logica break even analysis e logica just in time”**, Sito <http://www.paramond.it> > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 27 maggio 2008.

G. C. Bondi, G. C., **“Determinazione di risultati parziali nella contabilità gestionale a direct costing e a full costing”**, Sito <http://www.paramond.it> > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 25 maggio 2009.

Pianificazione programmazione e controllo

Business plan
Budget
Analisi degli scostamenti

Consiglio di iniziare con una breve introduzione sui rapporti che legano le diverse procedure di pianificazione, programmazione, controllo e reporting, con l'obiettivo di definire da un lato le funzioni e le caratteristiche del business plan e dall'altro i contorni della *programmazione di breve periodo* sottolineando i legami esistenti tra i diversi budget e i contenuti del budget generale d'esercizio, chiudendo infine con l'analisi degli scostamenti dei dati reali rispetto a quelli previsti (soprattutto dal lato dei costi) nel quadro dell'attività di produzione di rapporti informativi sugli esiti dell'attività di verifica.

In merito alla produzione dei documenti con dati a scelta, fino a quando non si arrivi a una profonda revisione delle richieste ministeriali, occorrerà lavorare affinché il modello impiegato per ottenere il Bilancio d'esercizio con dati a scelta possa conquistarsi un carattere, per così dire, *universale*, essere cioè riadattabile, in linea di massima, con il minor numero di aggiustamenti possibili, per la produzione con dati liberi di tutti gli altri prospetti in uscita, dal *Budget degli investimenti fissi* al *Budget patrimoniale* e al *Budget finanziario*, dal *Budget economico* (con la complicazione aggiuntiva di “legare” al documento di sintesi i *Budget settoriali*) fino alla famigerata parte monetaria del *Business plan*.

Alternativamente, potrebbe essere costruito un modello di business plan con dati a scelta il quale possa poi essere riarrangiato attraverso i necessari accomodamenti per ottenere tutti gli altri supporti in uscita, dai diversi budget al Bilancio d'esercizio.

L'integrazione verso un procedimento *unico*, ossia un *unitario sistema di dati a scelta* che consenta di ottenere e *mettere in rete tutti i prospetti di out-put*, eviterebbe certamente inutili fatiche e confusioni agli studenti alle prese con differenti lavori, che in più beneficerebbero reciprocamente dello stesso approccio.

Posto che la richiesta ministeriale più frequente attiene al Bilancio d'esercizio (l'ultima consegna in tema di business plan risale al 2002 ed era obbligatoria), la generalità dei docenti pare più orientata verso la prima delle due sequenze, e cioè quella che utilizza il modello costruito intorno al Bilancio d'esercizio quale prototipo logico a partire dal quale costruire anche il sistema budget e il business plan.³⁸

In effetti il *Sistema Budget* non rappresenta che una *speciale angolazione* del più generale *Sistema informativo di Bilancio*. Uno speciale punto di vista. Il budget non è altro che un Bilancio preventivo, e cioè un *modello di Bilancio* basato su determinate ipotesi di equilibrio, efficacia, efficienza, del sistema azienda. Anche nella realtà delle imprese, per il business controller che lo elabora il budget appare né più né meno come un *problema di scelta di dati* che egli, 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*, fissa attraverso opportune ipotesi prospettiche. Esattamente come fa lo studente quando elabora il Bilancio con dati a scelta sulla base delle regole che appartengono alla sua esperienza e nel rispetto dei vincoli che gli vengono posti dalla traccia.

Il "trucco"³⁹ allora è quello di fare tesoro di ciò che già si è appreso in tema di Bilancio con dati a scelta, adattandolo alla situazione contingente, che è molto più *nota* di quanto non sia invece *nuova*. Il vantaggio "collaterale" che si ricava sarà quello di ripassare e rinforzare (rinnovare) le abilità collegate alla redazione dei Bilanci con dati a scelta, nel quadro di quella didattica "riutilizzatrice" dei procedimenti che ne consente un sempre miglior consolidamento.

Per risparmiare sia tempo che energie consiglio di evitare la specifica redazione dei diversi budget con dati a scelta, sviluppando solamente il budget economico⁴⁰ a motivo della complicata particolarità di doverne ricordare i dati riepilogativi alla sequenza dei **budget settoriali** dai quali deriva e che pretendono la riclassificazione dei costi per funzione aziendale, rinviando per gli altri documenti del sistema budget a quanto già appreso in termini di sapere e saper fare in relazione al Bilancio d'esercizio, e consigliando, per la **parte monetaria del business plan**, di limitare l'indagine a due anni, massimo tre.⁴¹

³⁸ In prospettiva, e anche alla luce dei nuovi programmi, non escludo che il business plan possa riconquistarsi un ruolo egemone anche scolastico all'interno dei documenti d'impresa. Conquista che, è bene sottolinearlo, è già avvenuta sul campo della reale pratica delle imprese, che oggi in più di una occasione non possono più fare a meno del *piano*.

³⁹ In realtà, non si tratta di un vero e proprio trucco ma dell'*esercizio intelligente dell'intelligenza*, e cioè del miglior uso possibile che lo studente possa fare delle proprie conoscenze. Del resto, in questa materia un nuovo argomento non è mai davvero del tutto *nuovo*. Questo perché, se il docente mette bene in sequenza gli elementi da apprendere, allora lo studente che sta imparando dovrebbe sempre essere già in possesso degli strumenti di base per affrontare quanto di *diverso* si presenta.

⁴⁰ Il **budget economico** con dati a scelta, in prima battuta, si presenta né più né meno come un Conto economico con dati a scelta di un normale "2° anno" e, qualora non si sappia completarlo con la riclassificazione dei costi per funzione e con i budget settoriali, potrà comunque essere accettato quale "primo step", *dotato di autonoma validità*, del percorso che porta all'obiettivo finale.

⁴¹ Del resto, ho sempre ritenuto che il pregio di un elaborato (salvo naturalmente i vincoli imposti) si misura sulla base della *qualità* degli elementi e delle relazioni trattate e non dalla *quantità* delle ripetizioni di dati e processi, e che inserire complicazioni rischia di fare lievitare in modo esponenziale i problemi di calcolo senza di fatto aggiungere nulla di significativo in termini di dimostrazione della padronanza dei fenomeni. Il procedimento logico, del resto, una volta appreso, è sempre quello e ciò che si aggiunge aumentando il numero delle ripetizioni può rivelarsi, in realtà, soltanto puro "esercizio fisico", che ha davvero una scarsa valenza cognitiva.

Il tempo così risparmiato potrà essere impiegato meglio per impreziosire il proprio lavoro con approfondimenti e osservazioni personali.

Riportiamo il riferimento a contributi precedentemente pubblicati in tema di pianificazione, programmazione e controllo.

G. C. Bondi, “**Business plan. Redazione della parte monetaria**”, *Sito* <http://www.paramond.it> > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 25 maggio 2009.

G. C. Bondi, “**Il budget economico e i budget settoriali**” (*Consigli per la redazione con dati a scelta in un Tema d’Esame*), *Sito* <http://www.paramond.it> > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: preparazione della seconda prova, 24 aprile 2012.

G. C. Bondi, “**Il sistema del budget generale d’esercizio**” (*Progetto didattico per la redazione di documenti con dati a scelta*), *Sito* <http://www.paramond.it> > Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: preparazione della seconda prova, 28 marzo 2013

Imprese bancarie

Propongo che l’argomento relativo alle imprese bancarie venga notevolmente ridimensionato sino a divenire contenuto di secondo piano.

Le banche dovranno essere affrontate solo nell’ultima parte dell’anno con analisi molto parziale e con taglio eminentemente pratico.

Il tipo di lavoro svolto dovrà comunque consentire ai ragazzi di affrontare un ipotetico tema d’esame, sia in una parte introduttiva che verta sul sistema bancario e sulle moderne caratteristiche della gestione delle banche, sia in una parte pratica che esiga la trattazione di alcune tra le più importanti operazioni che le aziende di credito intrattengono con le imprese di produzione, in merito alle quali dovranno essere analizzati gli aspetti tecnici più salienti nonché i riflessi in entrambe le contabilità e sui valori del Bilancio d’esercizio, anche della banca.

Di quest’ultimo è già certo che non possano essere esaminati che i tratti essenziali, con taglio eminentemente sintetico e pratico, anche a motivo delle nuove difficoltà connesse all’introduzione dei principi contabili internazionali.

Non dovrà dunque mancare una breve fase iniziale a carattere **teorico**, riferita al sistema finanziario e ai principali elementi di *organizzazione e gestione strategica delle banche*. Verranno discussi gli aspetti evolutivi del sistema bancario e gli attuali problemi organizzativi e gestionali di una banca, con taglio molto “breve” e “distillando” le informazioni fondamentali al solo scopo di inquadrare gli elementi essenziali di questa tipologia di impresa.

Quanto prima ci si dovrà dirigere verso un approccio a carattere prevalentemente **pratico**, indirizzato alle principali *operazioni di gestione della banca*, riducendo all’essenziale gli aspetti tecnici e giuridici e concentrando l’attenzione sugli aspetti contabili, affrontando le scritture in P.D. sia dal lato della banca che dal lato dell’impresa cliente, nonché le rappresentazioni nei due Bilanci.

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

Tra le operazioni bancarie dovranno essere privilegiate quelle di impiego fondi nelle diverse forme tecniche, soffermandosi in particolare sulle *operazioni di smobilizzo*.

Aziende di erogazione

Propongo di non affrontare i contenuti collegati alle aziende non profit.