Le incognite della prossima traccia d'esame di Economia aziendale nell'indirizzo generale *Amministrazione, Finanza e Marketing*

di Gian Carlo Bondi

> "La qualità è più importante della quantità. Un *home run* è molto meglio di una doppia base".
>
> Steve Jobs, *Bloomberg Businessweek*, 6 febbraio 2006

In tutte le grandi sfide, la fase della progettazione è decisiva. Le va dedicato tutto il tempo necessario; un errore in questo stadio, infatti, anche quello che ci può apparire oggi solo un dettaglio, può avere conseguenze gravi in futuro. Per usare la famosa metafora della costruzione dei grattacieli: se sbagli il calcolo della centrale elettrica e te ne accorgi quando sei al trentesimo piano, sono guai.
Ecco la ragione di questo ulteriore contributo dedicato alla programmazione del quinto anno[1], reso oggi ancor più urgente dal cambio dei programmi dovuto al passaggio dai corsi tradizionali al nuovo ordinamento. Infatti, in questa fase di mutamento, tra i docenti delle classi quinte che per prime nel 2015 affronteranno l'esame di Stato sui nuovi contenuti, il disorientamento sul *che fare* è divenuto percepibile, i dubbi sulle scelte da compiere più pregnanti del solito e ancor più impellente il bisogno di riflettere sulla programmazione didattica.
Molti insegnanti temono che alla luce dei nuovi ordinamenti il Ministero possa inventarsi qualcosa di completamente inedito e riportano il toto-esami al "punto zero", considerando la prossima traccia d'esame come una vera e propria incognita. Anche se la mia opinione, come si vedrà, è un'altra, è sicuramente vero che tutti, chi più chi meno, di fronte alle novità della riforma, ci stiamo chiedendo quanto sia ancora spendibile l'esperienza che sin qui ci ha permesso di "prendere la misura" con successo alla prova scritta d'Esame.[2]

Così, può essere utile fermarsi un attimo a riflettere e provare ad abbozzare qualche congettura.

[1] Il nostro sito, in vista della preparazione all'Esame di Stato ha già dedicato ben tre lavori a supporto dell'attività di programmazione dei docenti di Economia aziendale delle classi quinte, tutti rintracciabili all'Area economico aziendale > Programmare e progettare > Programmazione didattica.
Il primo articolo (**La marcia di avvicinamento alla seconda prova di Economia aziendale**, 19 aprile 2011) individua alcuni fattori caratterizzanti 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 articolo (**Un progetto di Economia aziendale per la classe quinta ITC**, 8 settembre 2011) passa dalle parole ai fatti, traducendo in pratica le intenzioni descritte nel primo contributo e presentando un *progetto concreto*, dettagliatamente descritto nei metodi e nei contenuti.
Il terzo articolo (**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) assume un taglio ancora più "operativo" e di sostanziale utilità pratica e si caratterizza per un'attenta *disamina dei temi assegnati alla seconda prova di Economia aziendale dell'Esame di Stato negli ultimi 10-20 anni*. È organizzato in due fasi. Nella prima fase vengono "schedati" e posti sotto la lente i temi ministeriali assegnati dal 1994 al 2013, esaminando le consegne riferite sia alla *parte introduttiva* sia al *punto centrale obbligatorio* sia, infine, ai *punti a scelta*. Lo scopo è quello di rintracciarvi una filosofia che possa orientare la programmazione didattica del docente in un ambito così vasto e complesso quale quello del programma del quinto anno. 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, riferendo vere e proprie esperienze didattiche già collaudate con successo, precisando così non soltanto *che cosa* scegliere, ma anche *come* affrontare gli argomenti più caratterizzanti, rinviando a volte a contributi già pubblicati sul sito e dando così risposta concreta anche a coloro che cercano un approccio "breve" a quei contenuti.

[2] Se consideriamo l'ultima **traccia assegnata nel giugno 2014** e la confrontiamo con i suggerimenti operativi di cui agli articoli citati, in particolare con quelli di cui al terzo contributo pubblicato nel dicembre 2013, risulta evidente che, chi avesse seguito il percorso didattico indicato, si sarebbe trovato, già a metà anno scolastico, a padroneggiare gli elementi richiesti. Addirittura, se escludiamo la parte relativa ai dati a scelta del 2° anno (e al Rendiconto finanziario, richiesto nel punto a scelta n. 2), si trattava di tema affrontabile senza grandi problemi anche da quelle classi quarte che avessero accolto il consiglio di anticipare il lavoro sull'analisi di Bilancio e sui dati a scelta del 1° anno.

IMPARARE SEMPRE PEARSON

I nuovi Istituti tecnici del settore economico. Le Linee guida: competenze, conoscenze e abilità. La nuova figura professionale

Il recente riordino dei cicli dell'istruzione secondaria di secondo grado ha determinato alcune modifiche strutturali negli Istituti tecnici del settore economico[3], che non possono certo essere sottovalutate nel momento in cui si elaborano ipotesi sulle future tracce d'esame. Consultando le *Linee guida*[4] si percepisce chiaramente che, nella riforma, l'**azienda** è al centro di tutta la programmazione didattica, al punto di prevedere l'anticipazione al primo biennio dello studio del Bilancio aziendale. Coerentemente, la disciplina principale è **Economia aziendale** che, pur subendo una contrazione di ore settimanali di lezione rispetto al precedente ordinamento, rimane il centro di aggregazione degli obiettivi dell'indirizzo.
Le Linee guida indicano le competenze professionali (o specifiche di indirizzo) che lo studente deve acquisire al termine del percorso di studi. Tali competenze sono poi declinate in conoscenze e abilità per il secondo biennio (terzo e quarto anno) e per il quinto anno, delineando così una specifica *figura professionale*. [5]

Competenze

L'indirizzo si caratterizza per un'offerta formativa che ha come sfondo il mercato e persegue lo sviluppo di **competenze** relative alla gestione aziendale nel suo insieme e all'interpretazione dei risultati economici, con specifico riferimento alle funzioni in cui si articola il sistema azienda.
Il diplomato in AFM ha acquisito competenze generali nell'ambito dei macrofenomeni economici nazionali e internazionali, della normativa civilistica e fiscale, dei sistemi e processi aziendali (organizzazione, pianificazione, programmazione, amministrazione, finanza e controllo), degli strumenti di marketing, dei prodotti assicurativo-finanziari e dell'economia sociale, con un'ottica mirata all'utilizzo delle tecnologie e alle forme di comunicazione più appropriate, anche in lingua straniera. Integra le competenze dell'ambito professionale specifico con quelle linguistiche e informatiche per operare nel sistema informativo dell'azienda e contribuire sia all'innovazione sia al miglioramento organizzativo e tecnologico dell'impresa inserita nel contesto internazionale. [6]

---

[3] I nuovi Istituti tecnici del settore economico prevedono due indirizzi principali: *Amministrazione, Finanza e Marketing* e *Turismo*.
L'indirizzo Amministrazione, Finanza e Marketing consente di scegliere tra l'indirizzo generale (AFM), con 6 ore di Economia aziendale in terza, 7 in quarta e 8 in quinta, e le due articolazioni:

- Relazioni internazionali per il marketing (RIM) (5 ore di Economia aziendale e geopolitica in terza, 5 in quarta e 6 in quinta);
- Sistemi informativi aziendali (SIA) (4 ore di Economia aziendale in terza, 7 in quarta e 7 in quinta).

Il presente contributo fa riferimento all'indirizzo generale Amministrazione, Finanza e Marketing (AFM).

[4] 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. 30.03.2012, n. 76 - S.O. n. 60), Settore economico, Indirizzo Amministrazione, Finanza e Marketing.

[5] Le *competenze* si riferiscono al saper agire nello studio e in ambito professionale con responsabilità e autonomia. Le *conoscenze* riguardano il sapere e concernono l'acquisizione di contenuti e metodi. Le *abilità* attengono al saper fare e costituiscono l'applicazione cosciente delle conoscenze.

[6] A conclusione del percorso quinquennale, il diplomato nell'indirizzo Amministrazione, Finanza e Marketing consegue i risultati di apprendimento di seguito specificati in termini di **competenze**.

1. Riconoscere e interpretare:
– le tendenze dei mercati locali, nazionali e globali anche per coglierne le ripercussioni in un dato contesto;
– i macrofenomeni economici nazionali e internazionali per connetterli alla specificità di un'azienda;
– i cambiamenti dei sistemi economici nella dimensione diacronica attraverso il confronto fra epoche storiche e nella dimensione sincronica attraverso il confronto fra aree geografiche e culture diverse.
2. Individuare e accedere alla normativa pubblicistica, civilistica e fiscale con particolare riferimento alle attività aziendali.
3. Interpretare i sistemi aziendali nei loro modelli, processi e flussi informativi con riferimento alle differenti tipologie di imprese.
4. Riconoscere i diversi modelli organizzativi aziendali, documentare le procedure e ricercare soluzioni efficaci rispetto a situazioni date.
5. Individuare le caratteristiche del mercato del lavoro e collaborare alla gestione delle risorse umane.
6. Gestire il sistema delle rilevazioni aziendali con l'ausilio di programmi di contabilità integrata.
7. Applicare i principi e gli strumenti della programmazione e del controllo di gestione, analizzandone i risultati.
8. Inquadrare l'attività di marketing nel ciclo di vita dell'azienda e realizzare applicazioni con riferimento a specifici contesti e diverse politiche di mercato.
9. Orientarsi nel mercato dei prodotti assicurativo-finanziari, anche per collaborare nella ricerca di soluzioni economicamente vantaggiose.
10. Utilizzare i sistemi informativi aziendali e gli strumenti di comunicazione integrata d'impresa, per realizzare attività comunicative con riferimento a differenti contesti.
11. Analizzare e produrre i documenti relativi alla rendicontazione sociale e ambientale, alla luce dei criteri sulla responsabilità sociale d'impresa.
12. Identificare e applicare le metodologie e le tecniche della gestione per progetti.

IMPARARE SEMPRE PEARSON

Sin qui, verrebbe da dire, non si scorge nulla di veramente nuovo, se si esclude la ripetuta enfasi sulla *funzione di marketing*, a conferma della denominazione attribuita all'indirizzo, e sulla non ancora del tutto chiara sfumatura *internazionale* di alcune indicazioni, che arrivano a prevedere la conoscenza del lessico e della fraseologia di settore anche in lingua inglese e la predisposizione anche in lingua straniera di report differenziati in relazione ai casi studiati e ai destinatari.[7]

Conoscenze e abilità

Alcune differenze rispetto agli attuali programmi possono meglio riscontrarsi analizzando con attenzione l'articolazione dell'insegnamento dell'Economia aziendale in conoscenze e abilità, in merito alle quali le Linee guida prevedono l'anticipazione al secondo biennio delle imprese bancarie e finanziarie e assegnano:

- minor spazio alla trattazione teorica degli aspetti generali del sistema impresa;
- maggiore attenzione a alcuni argomenti non sviluppati adeguatamente nei vecchi programmi, se non addirittura assenti: localizzazione e delocalizzazione delle imprese, rapporti di lavoro e tipologie contrattuali, curriculum vitae europeo, preventivi di impianto, ruolo sociale dell'impresa, bilancio sociale e ambientale;
- ampio interesse alle politiche di mercato e alle strategie di marketing.

La nuova figura professionale

Le novità di rilievo, più che a specifiche competenze, conoscenze e abilità, fanno riferimento alla figura professionale delineata dalla riforma, che enuncia l'obiettivo di formare giovani capaci di inserirsi nelle realtà aziendali, nelle banche, nella Pubblica amministrazione, collaborando alla organizzazione, alla gestione e al controllo dei processi aziendali. Alla fine del percorso il nuovo diplomato parla due lingue, è in grado di redigere e interpretare i documenti amministrativi e finanziari aziendali, svolgere attività di marketing e affiancare o sostituire la direzione nella gestione della contabilità.[8]

È proprio nell'analisi del nuovo curricolo descritto dalla riforma che potremo trovare gli spunti più utili per una *nuova programmazione* e, forse, per un *nuovo insegnamento*.

Al raggiungimento di questi obiettivi di apprendimento concorrono tutte le discipline del secondo biennio e del quinto anno, ciascuna con la propria specificità.
Attraverso il percorso generale, è in grado di:

- rilevare le operazioni gestionali utilizzando metodi, strumenti, tecniche contabili ed extracontabili in linea con i principi nazionali ed internazionali;
- redigere e interpretare i documenti amministrativi e finanziari aziendali;
- gestire adempimenti di natura fiscale;
- collaborare alle trattative contrattuali riferite alle diverse aree funzionali dell'azienda;
- svolgere attività di marketing;
- collaborare all'organizzazione, alla gestione e al controllo dei processi aziendali;
- utilizzare tecnologie e software applicativi per la gestione integrata di amministrazione, finanza e marketing.

Nelle articolazioni: Relazioni internazionali per il marketing e Sistemi informativi aziendali, le competenze di cui sopra sono differentemente sviluppate e opportunamente integrate in coerenza con la peculiarità del profilo di riferimento.

[7] Il diplomato AFM padroneggia la lingua inglese e un'altra lingua comunitaria per scopi comunicativi e utilizza i linguaggi settoriali relativi al percorso di studio, per interagire in diversi ambiti e contesti professionali, al livello B2 del quadro comune europeo di riferimento per le lingue (QCER).

[8] L'articolazione *Relazioni internazionali per il marketing* approfondisce gli aspetti relativi alla gestione delle relazioni commerciali internazionali riguardanti differenti realtà geo-politiche o settoriali e assicura le competenze necessarie a livello culturale, linguistico, tecnico. Il profilo si caratterizza per il riferimento sia all'ambito della comunicazione aziendale con l'utilizzo di tre lingue straniere e appropriati strumenti tecnologici, sia alla collaborazione nella gestione dei rapporti aziendali nazionali e internazionali riguardanti differenti realtà geo-politiche e vari contesti lavorativi.
L'articolazione *Sistemi informativi aziendali* approfondisce competenze relative alla gestione informatica delle informazioni, alla valutazione, alla scelta e all'adattamento di software applicativi, alla realizzazione di nuove procedure, con particolare riguardo al sistema di archiviazione, della comunicazione in rete e della sicurezza informatica. Il profilo si caratterizza per il riferimento sia all'ambito della gestione del sistema informativo aziendale sia alla valutazione, alla scelta e all'adattamento di software applicativi. Tali attività sono tese a migliorare l'efficienza aziendale attraverso la realizzazione di nuove procedure, con particolare riguardo al sistema di archiviazione, all'organizzazione della comunicazione in rete e alla sicurezza informatica.

Il nuovo curricolo. Un nuovo insegnamento per un nuovo studente?

La riforma delinea di fatto una figura professionale più adatta all'attuale mercato del lavoro[9] e struttura un curricolo 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.
La nostra programmazione deve prendere spunto proprio da queste *aspettative sulla qualità dei futuri diplomati*, le quali devono orientarci nel declinare il "come" e il "che cosa" del nostro insegnamento.

Un nuovo insegnamento
Il traguardo formativo delineato può essere perseguito solo utilizzando una metodologia di insegnamento diversa da quella tradizionale.
Michael Barber[10], attuale responsabile del progetto con cui Pearson propone una riforma globale dell'insegnamento, oltre che artefice della riforma dell'istruzione di Tony Blair, 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.
In aula sarà indispensabile **partire dall'esame di situazioni e di casi concreti**, che permettono di recuperare le conoscenze di base in possesso degli studenti favorendone così la partecipazione, collegare ciò che si insegna con ciò che realmente accade, caratterizzare l'insegnamento con uno stile di autenticità. In tal modo gli apprendimenti vengono resi più efficaci e duraturi perché basati su una didattica che parte dall'osservazione del reale e permette di affrontare professionalmente le problematiche della disciplina in una prospettiva dinamica, stimola negli studenti autonomia elaborativa, capacità di ricerca, abitudine a produrre in gruppo utilizzando gli strumenti più efficaci nel rappresentare e comunicare i risultati del proprio lavoro.
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 all'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 mettono gli studenti in grado di organizzare consapevolmente il proprio futuro.
Se si accoglie questa visione di scuola, sarà bene puntare decisamente verso le problematiche fondamentali in modo da evitare ogni nozionismo e ogni tecnicismo, indirizzando la fatica e l'intelligenza non sulla *dimensione dell'imparare* ma sulla sua *qualità*, semplificando e sottraendo prima di approfondire o aggiungere, attraverso un deciso intervento sui contenuti, inteso sia in termini di volumi sia di approccio organizzativo.
Occorrerà dunque fare in modo che il candidato sviluppi più *soft skill* che *hard skill*, più attitudini che competenze, concentrando l'attenzione non tanto su *cosa insegniamo* ma su *come lo studente impara*, 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.
Si tratta di una filosofia di insegnamento/apprendimento non nuova per quei docenti che sempre hanno spinto i propri studenti a sperimentare un approccio personale e *divergente* alla disciplina e a utilizzare gli strumenti culturali e metodologici per porsi con atteggiamento razionale, critico e responsabile di fronte alla realtà e ai suoi fenomeni.

[9] L'indirizzo e le due articolazioni fanno riferimento a comparti in costante crescita sul piano occupazionale in quanto orientati verso forti innovazioni sul piano organizzativo e del marketing, soprattutto in relazione alle potenzialità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*ICT*).

[10] Nel saggio *Asking more* ("Chiedere di più"), recentemente pubblicato a Londra, Michael 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.

Una filosofia confortata anche dalla tipologia delle tracce ministeriali assegnate negli ultimi venti anni ai temi d'esame, le quali indicano chiaramente gli obiettivi didattici disciplinari in uscita che si pretendono dagli studenti di Economia aziendale. Com'è evidente, stiamo parlando di prerogative che vanno al di là degli stretti contenuti e che puntano proprio nella direzione di quella *flessibilità* più volte annunciata esplicitamente dalla nuova riforma.

Un nuovo studente?

Questa "rivoluzione" deve essere condivisa con lo studente, al quale si richiede di affrontare in modo diverso la sua esperienza scolastica.

David McCullough Jr. insegna Letteratura alla Wellesley High School del Massachusetts. Il primo giugno del 2012 è intervenuto durante la cerimonia di consegna dei diplomi. Il suo discorso, originale e ironico, nel quale ha esortato gli adolescenti a preoccuparsi meno delle gratificazioni materiali, a impegnarsi nel presente, a lavorare sodo e a studiare per l'euforia di imparare, è finito su YouTube e ha fatto il giro del mondo con oltre due milioni di visualizzazioni. Le sue parole sono diventate un manifesto "controcorrente" sull'educazione, non solo scolastica.[11]

McCullough Jr. sostiene che: «Al liceo le menti adolescenti… dovrebbero incontrare la complessità, l'enormità, l'originalità, l'ambiguità, l'ironia, l'erudizione, la profondità. Territori inesplorati. Nuovi mondi da scoprire. Dovrebbero affinare le virtù della perizia e della concentrazione e accrescere sensibilmente il loro patrimonio di conoscenze. Dovrebbero incontrare sfide spaventose e stimolanti al tempo stesso, difficoltà e ogni tanto anche delle frustrazioni e sì, persino degli insuccessi. Poi dovrebbero essere messi nelle condizioni di capire come risollevarsi. Ma soprattutto, al liceo le giovani menti dovrebbero essere, semplicemente, eccitate, elettrizzate da tutto quello che c'è da imparare».

Ancor più illuminanti e calate nel reale sono le opinioni di Barber sullo studente del XXI secolo, il quale deve essere messo nelle condizioni di apprendere non solo "cosa" ma anche "come", ovvero di *imparare come usare quello 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* insomma, da applicare nell'ambito della scuola ma poi in futuro anche nella famiglia, nel lavoro e nella società. Infine deve apprendere una *quarta capacità*, quella che ti porta ad avere un insieme di valori etici, quanto mai necessari in un mondo multietnico, multireligioso, multirazziale.

«Progredire nella conoscenza significa inseguire la stella filante del desiderio e nutrirsi del suo riflesso di luce. Il destino del maestro è accendere quella stella nel cielo perturbato dell'adolescenza». Sono parole di Simonetta Fiori, che, recensendo il nuovo libro dello psicoanalista Massimo Recalcati[12], afferma tuttavia che il miracolo di una scuola che venga intesa come possibilità del risveglio, luogo che ti conduce altrove, urto che ti costringe a pensare, può compiersi solo se non c'è sudditanza, solo se chi ascolta si trasforma in soggetto attivo. Evitando gli errori in cui rischia di precipitare l'attuale scuola delle competenze, quella dell'efficienza e della prestazione, che riduce l'apprendimento a plagio, alla pura ripetizione, al calco acritico di un sapere costituito.

[11] Quel discorso, oramai famoso, è stato rielaborato da McCollough Jr in un best seller internazionale appena tradotto da Garzanti con il titolo *Ragazzi, non siete speciali*, dal sottotitolo parecchio emblematico: *E altre verità che non sappiamo più dire ai nostri figli*.

[12] Si tratta del saggio *L'ora di lezione* nel quale Recalcati inserisce sin dalla titolazione ("Per un'erotica dell'insegnamento") una parola inedita per la didattica, sottolineando quello strano "erotismo" del sapere che lega il maestro all'allievo. L'autore interpreta la scuola come "sentinella dell'erotismo del sapere" e quale luogo che ti conduce "di fronte al nuovo, all'inaudito, all'imprevisto", affermando che "Non esiste insegnamento senza amore. Ogni maestro che sia degno di questo nome sa muovere l'amore, è profondamente erotico, è in grado di generare quel trasporto che in psicoanalisi chiamiamo transfert". La metafora dell'amore, spiega lo studioso, consiste nel trasformare chi ascolta da "eromenos" in "erastes", dallo statuto inerte dell'amato a quello partecipe dell'amante, di colui che cerca. Perché senza ricerca non ci può essere conoscenza e il sapere del maestro non è mai ciò che colma la mancanza quanto ciò che la preserva.

La "filosofia" delle tracce d'Esame sino al 2014. I dati a scelta: perché?

Negli ultimi dieci anni il MIUR non ha fatto mistero su ciò che reputa indispensabile verificare. La richiesta obbligatoria, infatti, è stata sempre la stessa: **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 estendere il Rendiconto finanziario delle variazioni del Capitale circolante netto.[13]
L'ultimo tema, quello assegnato a giugno 2014, rappresenta un'ulteriore conferma delle medesime intenzioni.[14]
Evidentemente il Ministero ritiene che il compito di elaborare un Bilancio con dati a scelta fornisca un banco di prova chiave sulla qualità del candidato all'esame di Economia aziendale. Del resto, il corretto svolgimento di quella tipologia di prova richiede la padronanza di un intreccio ben assortito di attività logiche e di *declinazioni diverse del sapere* che, pur facendo riferimento a un modello generale che proviene dal singolo docente e che accomuna tutta la classe, sono nello stesso tempo in grado di caratterizzare in maniera originale ogni singolo studente, permettendogli in sostanza di offrire la sua versione, il suo punto di vista, la sua opinione, sebbene all'interno di uno scenario che non può di molto discostarsi dal rispetto delle variabili in campo.
Proprio quest'ultima osservazione può connotare la 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, ripetiamo, di occasioni che costringono lo studente a delineare le proprie scelte ed esprimere le sue personali valutazioni 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 misura. La prova consente allora di verificare non solo ciò che ciascuno degli esaminandi *sa* e *sa fare con ciò che sa* in contesti conosciuti e liberi, ma anche come si presume che *saprà essere (reagire)* in contesti inediti e strutturati, come quelli che lo attendono una volta terminata la scuola, coniugando con la necessaria empatia le sue particolari convinzioni con l'insieme delle regole del nuovo gruppo di lavoro. Anche la denominazione "dati a scelta" va letta in una accezione "sociale": i dati sono "liberi" solo fino a un certo punto, in quanto (tutte) le nostre scelte (libere) dovranno rispettare le regole del sistema nel quale la nostra libertà trova dispiegamento, adattandosi a un contesto già delineato nei tratti essenziali.
E forse è proprio questa la declinazione migliore del carattere di "flessibilità" che deve contrassegnare il curricolo del "nuovo studente".

La ricerca di un modello

Non esiste un'unica strada per apprendere la metodologia dei dati a scelta, ma un *modello*[15] è comunque indispensabile.

---

[13] **Se si osservano i temi degli ultimi 21 anni** la richiesta pare ancor più sorprendente, poiché **siamo di fronte a 21 richieste**, di cui 17 obbligatorie e 4 richieste facoltative (negli anni 2004/2, 2000/1, 1997/3, 1995/1). Praticamente sempre!
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'altra consegna, certo in questi due casi integrabilissima con la questione 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.

[14] La **traccia 2014** si presenta molto bene interconnessa nelle sue diverse parti. L'introduzione verte sul processo di analisi di Bilancio (ripreso poi dal lato pratico nel 3° punto facoltativo, dedicato a un *report* sulla situazione patrimoniale, finanziaria e economica), nonché sulle politiche realizzabili per ripristinare l'equilibrio patrimoniale e finanziario in presenza di margini negativi. Il punto centrale riguarda, nemmeno è il caso di sottolinearlo, la redazione di un Bilancio con dati a scelta su due anni, a partire da un primo esercizio caratterizzato da una situazione di disequilibrio economico (ROE negativo! - è la prima volta che viene posto questo vincolo) e da una serie di operazioni "infra" vincolate (cop*ertura della perdita con riserve disponibili* - di cui occorre aver previsto l'esistenza nel 1° anno - anche per questo "vincolo" si tratta della prima volta, *aumento di capitale, consolidamento parziale di debiti a breve*), operazioni che dovranno poi essere rilevate in PD da parte dei candidati che scelgano il 1° punto opzionale. Nel punto a scelta n. 2 è prevista la redazione del Rendiconto finanziario delle variazioni di CCN.

[15] A titolo esemplificativo di un possibile *modello* già sperimentato con successo, si può fare riferimento ai seguenti contributi precedentemente pubblicati:
✓ *Bilancio con dati a scelta senza vincoli imposti*
- "Bilancio d'esercizio con dati a scelta: Stato patrimoniale, Conto economico e Rendiconto finanziario", Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 27 maggio 2008.
- "Un modello userfriendly per la redazione del Rendiconto finanziario con dati a scelta", Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 22 marzo 2011.

IMPARARE SEMPRE PEARSON

Le prime volte il modello fungerà unicamente da irrinunciabile binario logico cui ancorarsi per non smarrirsi e sbagliare ma, pian piano, la sua familiarità dovrà consentire ampi spazi di espressione.
Ripetere molte volte i gesti fondamentali costituisce infatti la base per imparare e vuol dire costruire con metodicità *un piedistallo dal quale poi spiccare il volo*.
Il *modello base* dovrà allora risultare di semplice memorizzazione, nello stesso tempo congruente e compiuto ma anche aperto e riadattabile, perché sia possibile riproporlo e riutilizzarlo in ognuno degli imprevedibili contesti con cui ci si dovrà misurare, sfruttando anzi il vantaggio che deriva dal rinforzo che si ottiene dalla sua riproposizione in ambiti differenti. Le caratteristiche di *flessibilità* del modello 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 e esprimere le proprie personali rappresentazioni. L'utilizzo del modello non è dunque 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.
Il modello utilizzato dovrà essere *costruito insieme allo studente*, che dovrà gradualmente farlo suo, eventualmente personalizzandolo, sempre nel rispetto della correlazione logica tra le grandezze e dei vincoli imposti dalle tracce utilizzate.

Un modello universale?
La ricerca didattica dovrà orientarsi verso la costruzione di *modelli* che possano essere utilizzati in *contesti multipli*. L'integrazione verso un procedimento *unico*, ossia a favore di 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.
Occorrerà dunque 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 "rimodulabile", in linea di massima, con il minor numero di aggiustamenti possibili, per la produzione con dati liberi di tutti gli altri prospetti in uscita, in particolare di quelli che appartengono al cosiddetto *Sistema Budget*[16]: 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 temutissima parte monetaria del *Business plan.* Alternativamente, ma con le stesse finalità, potrebbe essere costruito un apposito *modello di Business plan* con dati a scelta il quale venga poi riarrangiato attraverso i necessari accomodamenti per ottenere tutti gli altri supporti in uscita, dai diversi *piani* al Bilancio d'esercizio.
Posto che la richiesta ministeriale decisamente più frequente attiene al Bilancio d'esercizio (l'ultima consegna in tema di Business plan risale al 2002), la generalità dei docenti interessati al problema si è sempre 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. Alla luce dei nuovi programmi **non è da escludere che il Business plan possa conquistarsi un ruolo egemone anche scolastico all'interno dei documenti d'impresa** dopo che, è bene sottolinearlo, tale

- ✓ *Bilancio con dati a scelta con vincoli imposti*
  - "*Crisis and budgets* - Bilancio d'esercizio con dati a scelta in tempi di crisi - Stato patrimoniale, Conto economico e Rendiconto finanziario", Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 14 aprile 2010.
- ✓ *Sistema di pianificazione, programmazione e controllo con dati a scelta*
  - "Business plan. Redazione della parte monetaria", Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: proposte di seconda prova, 25 maggio 2009.
  - "Il sistema del budget generale d'esercizio" *(Progetto didattico per la redazione di documenti con dati a scelta),* Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: preparazione della seconda prova, 28 marzo 2013
  - "Il budget economico e i budget settoriali" *(Consigli per la redazione con dati a scelta in un Tema d'Esame),* Area economico aziendale > Professione studente > Esame di stato: preparazione della seconda prova, 24 aprile 2012.

[16] 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, infatti, non è altro che un *modello di Bilancio* basato su determinate ipotesi (previsionali) 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, 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.

conquista è già avvenuta sul campo della reale pratica delle imprese, che oggi in più di un'occasione non possono fare a meno del *piano*.

La futura traccia dell'Esame 2015

Il punto centrale obbligatorio

Anche se non è certo possibile scartare a priori l'idea di un tema completamente "nuovo", non sembra probabile che la prossima traccia sia sostanzialmente diversa da quella degli ultimi anni, almeno nella sua parte obbligatoria centrale. Semmai potrà riservare qualche sorpresa in termini di stretti contenuti e non certo nelle modalità, nella parte introduttiva e nei punti a scelta. Infatti probabilmente il punto chiave resterà pur sempre la verifica della capacità degli studenti di rappresentare con dati a piacere situazioni aziendali più o meno strutturate, più o meno condizionate, **spostando semmai il focus dal Bilancio al Business plan e al Marketing plan**. E ciò perché i dati a scelta rappresentano lo strumento migliore per verificare quelle caratteristiche di *accentuata flessibilità* ritenute così importanti ai fini delle probabilità di inserirsi con successo in diversi ambiti operativi segnati da un incessante cambiamento. Ciò impone al docente di Economia di assegnare ancora una valenza decisamente strategica all'argomento dei dati a scelta, sino a prevederne un parziale sviluppo anche negli anni precedenti il quinto.

L'introduzione e i punti facoltativi

Il programma del corso AFM, se escludiamo il modulo relativo al rapporto Banca/Impresa che si abbina al modulo di quarta Banca/Privati[17], è, come del resto nell'ordinamento precedente, interamente dedicato allo studio degli *strumenti del controllo direzionale*, i quali, com'è noto, possono ridursi sostanzialmente a tre:

1) Contabilità generale;
2) Contabilità analitica;
3) Sistema di pianificazione, programmazione e controllo.

Rispetto ai contenuti del vecchio ordinamento sono riscontrabili alcune differenze, che possono orientarci in vista della preparazione dei candidati allo sviluppo della parte introduttiva e dei punti opzionali.

1) Contabilità generale

Tradizionalmente, si tratta di concludere il lavoro iniziato nella classe terza (*funzionamento del Sistema azienda, determinazione contabile della creazione di valore redazione del Bilancio d'esercizio*) e quarta (*approfondimenti sulle gestioni aziendali e sulle forme giuridiche*). In quarta potrà risultare utile anticipare una serie di elementi collegati all'analisi di Bilancio e alla redazione dei conti con dati a scelta. In quinta sarà indispensabile, sin da subito, provvedere alla conclusione del lavoro sui dati a scelta, con l'inserimento nel "puzzle" del modello di *Bilancio del secondo anno* e del Rendiconto finanziario.

Varrà poi la pena di fare attenzione agli argomenti della Gestione delle immobilizzazioni (non contemplate nel quarto anno), della Revisione e controllo legale dei conti (solo accennato nel programma dell'anno precedente) e del Bilancio IAS/IFRS (già parzialmente anticipato in classe quarta), insistendo in particolare sull'**Analisi di bilancio** (margini, indici, flussi) a fini dell'interpretazione della gestione aziendale, sia in

[17] Il **modulo Banca/Impresa** del quinto anno rispetto ai precedenti programmi appare molto più selezionato e mirato ai prodotti bancari per le imprese, con l'obiettivo di abituare lo studente a orientarsi nel mercato dei prodotti assicurativo-finanziari e effettuare ricerche e elaborare proposte in relazione a specifiche situazioni finanziarie). Per trovare una consegna obbligatoria che abbia per oggetto le Banche dobbiamo risalire a circa 10 anni fa, 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.
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 remoti, ciò che esprime visibilmente un netto cambio di interesse che non può lasciarci indifferenti in sede di programmazione.

considerazione della frequenza con la quale l'argomento è stato gettonato negli anni precedenti[18], sia considerando che, in un'ottica di lavoro integrato, esso offre gli ingredienti principali attraverso i quali si costruiscono sapientemente i Bilanci con dati a piacere.
Rispetto ai vecchi programmi è evidente un interesse specifico per la rendicontazione ambientale e sociale dell'impresa, del resto in collegamento con quanto già eventualmente svolto nella quarta classe.[19]

2) Contabilità analitica

Non è prevista alcuna novità di rilievo.

3) Sistema di pianificazione, programmazione e controllo

Se una differenza può evidenziarsi rispetto alle abitudini, è evidente come si insista un po' di più sul Business plan e si introduca già dal quarto anno una buona attenzione alla elaborazione di (semplici) **Piani di marketing** in riferimento alle politiche di mercato dell'azienda.
Il Piano di marketing è senz'altro il "nuovo arrivato" tra i documenti d'impresa e sin dalla quarta classe ha sollecitato diversi punti interrogativi. I più solerti tra i docenti gli hanno già fatto posto nella programmazione del quarto anno, in sede di sviluppo del modulo Gestione Vendite e Marketing, nel quale è prevista l'individuazione degli elementi base di un piano.[20]
Per il quinto anno diversi testi, con scelta didattica azzeccata in ordine all'auspicabile semplificazione degli approcci, assegnano al Marketing plan un ruolo un po' defilato, a carattere eminentemente qualitativo e **all'interno del Business plan**. Quest'ultimo documento, che assume a questo punto un ruolo "gerarchicamente superiore" rispetto al Marketing plan, dovrà prevedere 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.[21]

L'Introduzione

In merito alla parte introduttiva iniziale non è possibile fare previsioni risolutive. Converrà mantenere come sempre alta l'attenzione sulle tematiche che attengono direttamente o indirettamente al **sistema informativo direzionale** e al **processo di pianificazione, programmazione e controllo**. Sarà bene poi lavorare con maggior interesse sui seguenti argomenti, su alcuni dei quali la riforma pone l'accento:

1) confronti tra acquisto, locazione e leasing di immobilizzazioni;
2) localizzazione e delocalizzazione delle imprese; processi di outsourcing e subfornitura;
3) smobilizzo crediti;
4) sostegno pubblico alle imprese;
5) principi contabili internazionali;
6) revisione e controllo dei bilanci;
7) ruolo sociale dell'impresa, bilancio sociale e ambientale;
8) imposizione fiscale in ambito aziendale;
9) strategie per la creazione di valore e il successo dell'impresa;

[18] Per un numero notevole di volte il punto a scelta ha riguardato l'argomento della **riclassificazione e analisi di Bilancio** (vedi anche il Tema 2014/3 che a tale argomento dedicava anche l'introduzione). Negli ultimi 10 anni l'argomento dell'analisi di Bilancio è stato richiesto in ben otto tracce d'Esame, due sull'analisi economica, 2 sull'analisi patrimoniale/finanziaria e 4 su entrambe.

[19] Nel programma della quarta classe si prevede di descrivere il ruolo sociale dell'impresa, analizzare e produrre i documenti relativi alla rendicontazione sociale e ambientale alla luce dei criteri di responsabilità sociale d'impresa, esaminare il bilancio socio-ambientale quale strumento di informazione e comunicazione verso la comunità, individuare i principali indicatori con cui si misura il contributo offerto dall'impresa agli stakeholder.

[20] Questi docenti si ritrovano ora diversi punti di riferimento in merito ai progetti d'impresa e alla loro valutazione, tanto sulla loro opportunità finanziaria (argomento storicamente noto: utilizzo degli indicatori patrimoniali/finanziari) quanto sulla loro convenienza economica (argomento nuovo: verifica dei flussi in entrata/uscita attraverso apposti criteri di valutazione degli investimenti: VAN, TIR, PBP e DPB, e scelta tra progetti alternativi).

[21] In quest'ottica il **Piano di marketing** viene redatto per comprendere la validità del progetto d'impresa dal punto di vista della capacità di soddisfare i bisogni della clientela, tenendo conto anche dell'offerta della concorrenza, e per pianificare e controllare l'attività commerciale dell'azienda. Viene di solito articolato in cinque fasi tra loro collegate: Analisi della situazione iniziale (che comprende la cosiddetta *analisi SWOT*: *Strengths* - Punti di forza, *Weaknesses* - Punti di debolezza, *Opportunities* - Opportunità, *Threats* - Minacce), Obiettivi, Strategie e strumenti, Budget economico, Controllo risultati.

10) politiche di mercato e strategie di marketing;
11) piani, preventivi di impianto, sistema budget.

I punti facoltativi

Soprattutto nei temi "di ultima generazione" **i punti opzionali sono sempre direttamente ricollegati al Bilancio con dati a scelta previsto nella richiesta obbligatoria**, nel senso che le richieste facoltative rappresentano una diretta derivazione o un approfondimento di un aspetto di quel Bilancio.[22]
Tale considerazione è molto rilevante dal punto di vista didattico poiché:

a) dimostra l'intento progettuale del Ministero che spesso ha confezionato temi dei quali si può apprezzare un'architettura talmente *armonica* da indicare 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;
b) permette al candidato di organizzare con più efficienza le sei ore del tempo-esame, assegnando al punto centrale un taglio che tenga conto anche della scelta (preventivamente già assunta) in merito al punto facoltativo.

Non credo che questa abitudine venga meno, visto che più che una pigra consuetudine essa si palesa come una intelligente scelta, che offre ai docenti un chiaro indirizzo sull'impostazione del lavoro con le classi quinte, tanto nei modi quanto nei contenuti.

[22] Per rimanere all'ultimo tema, quello del **2014**, ci troviamo di fronte addirittura a un *en plein* visto che tre richieste su tre rappresentano una derivazione o un approfondimento di un aspetto di quel Bilancio: rilevazioni in PD delle operazioni "infra" (punto 1°), Rendiconto finanziario (punto 2°), Report patrimoniale-finanziario e economico (punto 3°).