

fse 015/05

Il corso di formazione
Tecnico per il controllo di gestione
e la responsabilità sociale d'impresa

Sintesi dell'esperienza

3

Il corso di formazione
“Tecnico per il controllo
di gestione
e la responsabilità sociale
d’impresa” FSE 015/05

6

Il “Tecnico per il controllo
di gestione e la responsabilità
sociale di impresa”:
una nuova figura professionale
per il mercato di domani

12

Il percorso didattico

principi e metodologie
Il corso
la prova d’esame

16

Lo stage

Dall’“accademia” alla realtà
Una funzione critica a supporto
della gestione del business

20

La visita di studio

24

Alla radice del progetto
formativo:
la responsabilità sociale
d’impresa

La certificazione SA8000

Il bilancio sociale

L’evoluzione da bilancio sociale
a rapporto di sostenibilità

29

autori

30

link

fse 015/05

Il corso di formazione per “Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale d’impresa” FSE 015/05

Approvato dalla Giunta Regionale del Veneto con Delibera n. 4203 del 22/12/2004

Svolto a Padova dall’ottobre 2005 all’aprile 2006

Partecipanti: 12 giovani disoccupati/inoccupati

La presente pubblicazione viene realizzata al termine del corso di formazione professionale sopra indicato con lo scopo di raccogliere e sintetizzarne l’esperienza e di diffonderla in modo specifico nelle aree inserite nella zonizzazione regionale Obiettivo 2, secondo quanto previsto dalla D.G.R. n. 2622 del 10/08/2004 relativamente alla ricaduta dei progetti nelle aree classificate “obiettivo 2”. Il corso, rivolto ad un gruppo di 12 giovani diplomati e laureati disoccupati ed inoccupati, ha avuto uno sviluppo complessivo di 23 settimane a tempo pieno (40 ore settimana) per una durata totale di 880 ore, delle quali 340 di stage presso aziende del settore e 340 a carattere prevalentemente pratico e professionalizzante.

A.N.A.P.I.A. Regionale del Veneto ha inteso, con la realizzazione del presente progetto, rispondere da un lato ai bisogni delle imprese del territorio veneto e dall’altro favorire l’inserimento nel mercato del lavoro di disoccupati ed inoccupati. I risultati del percorso formativo, illustrati nelle pagine che seguono, lasciano intendere come siano state poste tutte le condizioni perché i giovani partecipanti trovino una precisa, qualificata e duratura collocazione nel mondo del lavoro e perché le medie e grandi aziende dei diversi settori economici, sia appartenenti all’ambito produttivo che a quello commerciale, trovino professionalità motivate e formate da inserire nel proprio organico di collaboratori.

Il percorso formativo ha privilegiato l’acquisizione delle *competenze tecnico professionali* (che comprendono cioè i “saperi” e le “tecniche operative specifiche” di una data professione) e delle *competenze trasversali* (collegate ad abilità ed atteggiamenti che influiscono in modo significativo sul comportamento lavorativo dell’individuo). Nella fase iniziale del percorso sono comunque state affrontate le tematiche connesse alle cosiddette *competenze di base*, ovvero quelle competenze ad abilità ritenute necessarie per l’accesso e la permanenza nel mercato del lavoro. Questa parte propedeutica ha permesso di creare, in tutti i componenti del gruppo, un livello comune e condiviso di conoscenza in merito agli elementi di storia economica, di organizzazione aziendale, di tecnica bancaria, agli strumenti informatici di base per l’attività professionale.

Conclusa la parte propedeutica, l’attività formativa si è articolata intorno alle tematiche più strettamente tecnico professionali, sviluppando ciò che può essere definito il “cuore” del corso e della professione stessa: le tecniche di controllo di gestione e di analisi economico-finanziaria, le tecniche di gestione amministrativa e di applicazione e redazione del bilancio sociale.



Unione Europea



Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali



Regione Veneto

ANAPIA
Regionale del Veneto
ENTE DI FORMAZIONE
PROFESSIONALE

Progetto editoriale
Alberto Zamarion

Progetto grafico
Peppe Clemente,
studio cheste, venezia

Impaginazione
Isabella Zegna (studio cheste)

Stampa
Grafiche Veneziane
Cannaregio 5001/b
30131 Venezia

Finito di stampare in Aprile 2006

**Proprietà artistica
e letteraria riservata**

ISCO Edizioni
via D. Manin, 27/2
30174 Venezia - Mestre
info@isco-sc.it

ANAPIA Regionale del Veneto
via D. Manin, 27/2
30174 Venezia - Mestre
info@anapiaveneto.it
www.anapiaveneto.it

Contestualmente alla fase tecnico professionale sono state affrontate anche le tematiche di tipo trasversale, finalizzate a fornire agli allievi strumenti di tipo conoscitivo, organizzativo e relazionale idonei a permettere un proficuo inserimento nei diversi contesti lavorativi: comunicazione, sistema delle relazioni negli ambienti di lavoro, diritto del lavoro ed organizzazione aziendale hanno fatto l'oggetto di più cicli di lezioni.

Lo stage, realizzato nei mesi di febbraio e marzo, ha visto i 12 allievi impegnati in altrettante imprese appartenenti ai settori dei servizi amministrativi e finanziari, del commercio e manifatturiero delle province di Padova e Venezia. Nella fase di programmazione dello stage una particolare attenzione è stata dedicata all'individuazione di collocazioni che rispondessero, per quanto possibile, alle attitudini e alle attese dei singoli corsisti. L'esito della fase di stage, il vero "test sul campo" di ogni percorso professionalizzante, è stato ampiamente positivo, con un generale apprezzamento da parte degli affiancatori aziendali sulle capacità professionali possedute dai giovani; tale apprezzamento si è già tramutato, per una parte significativa dei corsisti, nella prosecuzione, successivamente al termine del corso, del rapporto di collaborazione avviato con lo stage.

Le prove finali d'esame, con il rilascio del diploma di qualifica professionale (livello: formazione superiore), hanno impegnato i partecipanti nelle due giornate conclusive; di fronte ad una Commissione Regionale esterna e ad una rappresentanza dei docenti del corso gli allievi, nella prima giornata, hanno affrontato una prova scritta multidisciplinare, mentre, nella seconda giornata, hanno sostenuto un colloquio incentrato sulle materie tecnico professionali.

Attraverso la presente pubblicazione, che traccia un preciso parallelo tra l'esperienza formativa e lo specifico ambito professionale, A.N.A.P.I.A. intende divulgare i risultati di un'iniziativa finalizzata a rafforzare quella connessione che deve esistere tra logica d'impresa, quindi di profitto, e attenzione alla dimensione sociale, nella convinzione che non esista contrapposizione tra i due momenti e che, anzi, l'attenzione alle implicazioni sociali dell'azione imprenditoriale può rappresentare, in una visione di medio e lungo periodo, un consolidamento delle condizioni stesse del profitto.

Andrea Contò

Direttore di A.N.A.P.I.A.
Regionale del Veneto

Il corso in cifre

15 domande di ammissione pervenute
12 allievi ammessi
12 allievi qualificati
880 ore totali svolte
540 ore totali d'aula
16 ore di Elementi di storia economica, Contesto e fattori competitivi
20 ore di Organizzazione aziendale
80 ore di Tecniche di pianificazione e controllo nella gestione strategica d'impresa
80 ore di Tecnica bancaria e forme di finanziamento
24 ore di Tecniche e strumenti di analisi e previsione economico-finanziaria
96 ore di Etica di impresa e bilancio sociale
20 ore di Statistica e tecniche di elaborazione dei dati economici e finanziari
16 ore di Cultura e diritto del lavoro
80 ore di Tecnologia informatica
16 ore di Società dell'informazione, Internet
40 ore di Gestione delle relazioni e dei processi di comunicazione sul lavoro
12 ore di Esami di qualifica
340 ore di Stage
11 Aziende di stage coinvolte

I docenti

Flavio Antonini, Gestione delle relazioni e dei processi di comunicazione sul lavoro
Giovanna Antoniol, Cultura e diritto del lavoro
Sergio Bazan, Analisi e contabilità dei costi, Tecniche di gestione amministrativa, Tecnica bancaria e forme di finanziamento
Francesco Bertotti, Elementi di storia economica, Contesto e fattori competitivi
Luca Bonardi, Tecniche di pianificazione e controllo nella gestione strategica d'impresa
Alessandro Cais, Tecniche e strumenti di analisi e previsione economico-finanziaria, Tecniche di pianificazione e controllo nella gestione strategica d'impresa
Alessandro Galardi, Etica di impresa e bilancio sociale
Simone Maronilli, Organizzazione aziendale, Etica di impresa e bilancio sociale, Statistica e tecniche di elaborazione dei dati economici e finanziari
Gianni Milanello, Tecniche di pianificazione e controllo nella gestione strategica d'impresa
Elisa Montalenti, Tecnologia informatica, Società dell'informazione, Internet
Maurizio Persico, Cultura e diritto del lavoro, Gestione delle relazioni e dei processi di comunicazione sul lavoro
Emidio Pichelan, Elementi di storia economica, Contesto e fattori competitivi
Michele Sanavia, Tecnologia informatica
Cosetta Zane, Etica di impresa e bilancio sociale

Gli allievi qualificati

Elena Bellavere
Sergio Brogliato
Alberto Fascina
Riccardo Marzano
Enrico Negro
Simone Pettenon
Melania Piccolo
Roberta Pinato
Andrea Russo
Enrico Segato
Arianna Settimo
Tania Tasinato

Il “Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale di impresa”: una nuova figura professionale per il mercato di domani

di Sergio Bazan

Tre fattori in dinamico intreccio: istruzione superiore, territorio e mercato del lavoro

Facendo riferimento alle strategie della Regione Veneto espresse nel Programma Operativo FSE Obiettivo 3, la proposta formativa del corso FSE 015/05 “Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale d'impresa” realizzato da A.N.A.P.I.A. a Padova tra ottobre 2005 e aprile 2006, si è inserita nella tipologia di azioni denominata “post-diploma”, si è rivolta in primis a disoccupati provenienti da Istituti Tecnici Commerciali o diplomi affini, residenti nell'area centrale della regione, e si collocata infine nel contesto di un sistema delle imprese venete il cui rafforzamento dei fattori di vantaggio competitivo (in rapido deterioramento) passa attraverso un processo di valorizzazione e di qualificazione professionale delle risorse umane.

Tale triplice somma di fattori crea uno scenario, in continua e dinamica evoluzione, in cui si evidenzia in primo luogo la necessità di presidiare le aree aziendali strategiche con appropriate professionalità in grado di favorire sia lo sviluppo competitivo sia il mantenimento di posizioni accettabili, in secondo luogo l'esigenza di sviluppare capacità di promuovere modelli di sviluppo sostenibili e socialmente compatibili.

In tale direzione, due ambiti dell'organizzazione aziendale risultano emergenti: il controllo di gestione, rappresentato dalle operazioni volte a monitorare - analizzare le dinamiche economico/finanziarie dell'impresa e la responsabilità sociale, intesa, più recentemente, come capacità dell'azienda di integrare nelle proprie operazioni commerciali atten-

zioni e preoccupazioni di carattere sociale ed ambientale.

Il progetto formativo, per dare una risposta soddisfacente allo scenario sommariamente delineato, si è proposto di costruire una figura professionale in grado di inserirsi con un elevato livello di professionalità nell'ambito delle aree aziendali che afferiscono al controllo di gestione e alla responsabilità sociale d'impresa.

Esso ha voluto fornire l'opportunità:

_a persone disoccupate/inoccupate, in possesso di diploma, di acquisire e di sviluppare un solido repertorio teorico e di strumenti teorico-operativi che, innestandosi nel quadro della formazione già posseduta, favoriscano l'evoluzione professionale verso una loro futura azione di esperti dei processi di gestione, sviluppo e cambiamento organizzativo;

_alle aziende del territorio di riferimento, di rispondere ai propri bisogni e, in particolare, alle esigenze connesse al reperimento di forza lavoro qualificata indotta dai processi di innovazione gestionale - organizzativa, di internazionalizzazione e competitività dei mercati, di cambiamento tecnologico;

_al territorio di contribuire al trasferimento sul territorio medesimo di un'offerta formativa basata sul concetto che vede la persona come valore e leva fondamentale per la crescita del contesto sociale e produttivo di riferimento; di sviluppare e favorire una metodologia di inserimento al lavoro della persona in grado di far acquisire valide competenze tecniche ma anche capacità di lettura ed interpretazione dei fenomeni che intervengono ed interverranno nella società e nel sistema economico; di creare un

reale raccordo tra formazione e attori locali (imprese, associazioni di rappresentanza delle diverse componenti economiche e sociali) al fine di favorire un diffuso impatto sul territorio dei risultati conseguiti; di trasmettere, attraverso il percorso formativo, gli elementi fondamentali del rapporto persone - territorio - sistema produttivo finalizzandoli alla ridefinizione di una dimensione occupazionale in grado di valorizzare le specificità del territorio.

Una nuova figura professionale in un mercato del lavoro che cambia

Il “Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale di impresa” è una figura che si inserisce in aziende di ogni dimensione; data l'estensione della funzione di controllo ad un numero sempre più ampio di aziende, la figura è ormai diffusa sia nelle imprese industriali che in quelle di servizi.

Professionalmente la figura opera nell'area amministrativa intervenendo primariamente nei processi di contabilità analitica che consente interpretazioni e valutazioni sull'attività aziendale e di *reporting* di gestione, elaborazione di relazioni, documenti, rapporti periodici che esaminano e informano sullo stato e sull'andamento economico-finanziario dell'impresa.

In tale area funzionale, egli si occupa anche di presidiare il sistema aziendale di certificazione etica e predisporre/presentare il documento di rendicontazione dei risultati sociali dell'azienda che - affiancando e completando il bilancio civilistico - permette di realizzare una politica di comunicazione diffusa e trasparente, funzionale alla definizione delle

politiche gestionali e strategiche dell'azienda stessa.

La **collocazione** più ricorrente (nelle aziende di media dimensione) vede la figura professionale in staff alla direzione generale o all'interno della direzione amministrativa e finanziaria ma, gerarchicamente, egli dipende dalla direzione generale. Interviene a supporto delle diverse funzioni aziendali al fine di consentire un reale controllo dell'attività.

Il profilo e le responsabilità cambiano a seconda del settore di appartenenza dell'azienda. Per questo motivo possiamo parlare di controller commerciale (ruolo con compiti specifici nella politica commerciale dell'azienda) o di controller industriale (con supervisione diretta dei processi produttivi aziendali). In questa posizione le sue funzioni sono molto ampie e ha la responsabilità diretta del *budget* e del *reporting* aziendale.

Nelle aziende di dimensione più contenuta (piccole/medio-piccole) è più frequente invece una sua dipendenza dal direttore amministrativo ed è effettivamente responsabile della sola contabilità industriale, dunque non ricopre le funzioni tipiche del controller, che in questo caso sono assolute dal direttore amministrativo, e sia i margini di autonomia che i livelli di responsabilità sono ridotti rispetto alla situazione precedente.

Le **attività** della figura professionale sono riconducibili a due nuclei fondamentali: il **controllo di gestione** e la **responsabilità sociale d'impresa**. Per ognuno di questi due, è utile riassumere le attività che la figura professionale svolge al loro interno.

Per quanto riguarda il controllo di ge-

stione:
 _raccolge i dati relativi ai costi e ai ricavi delle diverse aree aziendali;
 _elabora i dati raccolti e produce le relazioni informative specifiche per ciascuna attività, costantemente aggiornate, inviandole alle diverse aree aziendali e collaborando con i loro responsabili alla definizione delle decisioni da prendere;
 _esamina i costi aziendali, evidenziandone gli scostamenti tra previsioni e consuntivo;
 _valuta l'andamento complessivo della gestione aziendale e propone i necessari correttivi in caso di eventuali disequilibri;
 _contribuisce a definire le risorse economiche a disposizione di ciascun comparto aziendale, le voci di costo, le responsabilità di riferimento, le relative procedure gestionali ed operative;
 _analizza i dati a fine periodo (gli intervalli di tempo sono determinati in base alla tipologia di attività);
 _effettua le verifiche di merito con gli uffici interessati per vedere se hanno raggiunto gli obiettivi fissati, evidenzia le differenze rispetto alle previsioni;
 _individua le cause di tali scostamenti e propone gli eventuali correttivi;
 _mantiene costante il monitoraggio della performance aziendale;
 _predisporre e gestisce la sistematica raccolta dei dati, definisce gli strumenti più efficaci per la loro rilevazione, le procedure da seguire, l'inserimento delle informazioni in apposite banche dati, collaborando con i responsabili delle unità da cui provengono le informazioni, per chiarire e concordare le rilevazioni di dati, sia in merito alla loro natura e quantità, sia per i tempi e le scadenze della

raccolta;
 _elabora le informazioni in forma trasmissibile al management e verifica che i dati siano aggregati in modo chiaro, direttamente riferibili alle specifiche attività, attendibili e che dimostrino con immediatezza gli eventuali scostamenti tra obiettivi prefissati e risultati raggiunti;
 _elabora e cura la stesura del *reporting*, in genere mensile e/o in scadenza particolari (es.: assemblea dei soci, chiusura del bilancio, visite dei revisori contabili, diversificazione delle linee di produzione, interventi di innovazione tecnologica) al fine di valutare gli eventuali strumenti necessari per prendere decisioni su eventuali correttivi, se gli scostamenti tra previsto e realizzato superano una certa soglia di tolleranza;
 _predisporre una serie di budget specifici: "budget per centro di costo", "budget di vendita e di spesa per centri di ricavo", "budget di profitto per centri di reddito", "budget di investimento per centri di investimento";
 _opera a stretto contatto con i servizi contabili aziendali e coordina la sua attività con quella del servizio di interna di auditing con il quale (assieme alle direzioni amministrativa e generale) concorda procedure, parametri, criteri e tempistiche con cui operare.
 Per quanto riguarda la responsabilità sociale d'impresa:
 _predisporre il bilancio sociale ovvero il documento che risponde all'esigenza di valutare l'organizzazione anche in relazione al ruolo e ai compiti che essa svolge nell'ambiente in cui è inserita, sugli impatti sociali diretti e indiretti delle attività aziendali, sulla qualità dei prodotti e servizi offerti ai clienti;

_effettua la mappatura degli interlocutori aziendali di riferimento, gli *stakeholder* (soci, dipendenti, clienti, fornitori, utenti, istituzioni, opinione pubblica, ecc.);
 _definisce le aspettative di ogni categoria di interlocutori, individua i parametri di valutazione delle stesse e definisce gli impegni che, attraverso la missione, l'impresa si è assunta nei loro confronti, gli obiettivi e le azioni che caratterizzano la relazione con ognuno di loro;
 _valuta gli effetti indotti dal complesso delle attività aziendali sugli *stakeholder* (comportamenti corretti nel rapporto con i pubblici poteri; impatto socio-economico-culturale sulla comunità circostante, rispetto dei diritti dell'uomo nei casi in cui si opera in situazioni politico-sociali in cui ciò non avviene; trattamento delle emarginazioni, comportamenti corretti nelle pratiche d'affari, etc.);
 _elabora documenti finalizzati a comunicare la missione e il codice etico aziendale, gli obiettivi scelti per concretizzarli e le azioni programmate per raggiungere gli obiettivi e realizzare gli impegni contenuti nella propria missione;
 _identifica i sistemi che interagiscono con l'impresa, ai fini di una corretta gestione dei rapporti considerati indispensabili per il consenso e l'approvazione;
 _effettua la rendicontazione sociale attraverso la scelta degli ambiti da rendicontare; la trasformazione del sistema etico in un sistema di parametri basato su principi generali e uniformi che ne consentano la comparabilità; la relazione di accompagnamento dove il responsabile analizza i dati e li elabora correlandoli tra loro, al fine di porre l'ac-

cento sulle effettive componenti coinvolte nel processo aziendale e sulla loro influenza sull'attività d'impresa. Considera quindi analiticamente: i soci, i clienti, la rete distributiva, le masse amministrative e conclude con la collettività. Questo articolato e numeroso insieme di mansioni identifica nel "Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale di impresa" una figura ad elevato livello di professionalità, non facilmente reperibile a tutt'oggi sul mercato del lavoro, in possesso di un ampio e variegato insieme di competenze (conoscenze, abilità e comportamenti organizzativi), necessarie per un adeguato svolgimento delle proprie attività. Attualmente la figura si trova con una certa frequenza nelle organizzazioni di medie-grandi dimensioni. In tali contesti aziendali il responsabile del controllo di gestione e del bilancio sociale opera come dipendente aziendale collocato all'interno del settore amministrativo; nelle piccole imprese, invece, egli può operare come sia consulente esterno in qualità di libero professionista, sia come dipendente di uffici di consulenza specialistica. In ogni caso il responsabile del controllo di gestione e del bilancio sociale deve aver lavorato per molti anni nel campo della contabilità e deve conoscere molto bene l'intero sistema amministrativo aziendale. La formazione sul posto di lavoro assume un peso rilevante. L'intendimento di questo percorso formativo è stato quello di accelerare, per quanto possibile, il raggiungimento dei minimi standard di autonomia negli allievi partecipanti e quindi di rendere più rapidamente disponibili per le aziende

delle figure professionali in grado di assolvere questa molteplicità di compiti.

Un territorio adatto a recepire una figura professionale innovativa

La provincia di Padova, con circa 860 mila abitanti, risulta essere la provincia più popolosa del Veneto ed una delle più densamente abitate. Padova è considerata il perno economico del Nord-Est, in virtù di una struttura economica caratterizzata da un forte apparato industriale e con attività terziarie e di servizio che pongono la provincia in posizione preminente nel Veneto. Il numero delle imprese registrate è di oltre 93 mila, valore che pone Padova prima nel Veneto e settima in ambito nazionale per numero di unità produttive. La distribuzione settoriale è composta per il 24% da imprese agricole, il 27% da quelle industriali e la quota rimanente opera nel settore dei servizi. Nella composizione per settori spicca, inoltre, l'aliquota delle imprese commerciali, 25%, che attribuisce alla provincia il secondo posto, dopo Venezia, nel regione d'appartenenza. Di rilievo risulta anche l'incidenza dei servizi alle imprese, pari al 11%, che colloca la provincia prima a livello regionale insieme a Vicenza. Il peso delle imprese artigiane sul totale delle imprese è del 30%, percentuale elevata rispetto al valore medio italiano (29%). Di rilievo la performance ottenuta da Padova per l'indicatore relativo alla densità imprenditoriale per 100 abitanti, pari a 11,02, che colloca la provincia al 13-esimo posto nella relativa graduatoria nazionale. I fattori di successo più importanti per le imprese operanti nell'area padovana sono:

_la compresenza di attività industriali tecnologicamente avanzate;
 _un forte trasferimento di competenze tecnico scientifiche dal mondo universitario;
 _la disponibilità di servizi finanziari, commerciali e organizzativi all'altezza delle migliori aree del mondo industrializzato.
 Tutto ciò ha permesso la crescita di un sistema altamente competitivo, le cui specificità tecnologiche e produttive hanno dato vita al forte processo di internazionalizzazione dell'economia.
 Le specializzazioni industriali: la presenza di piccole e medie imprese organizzate a rete, per distretti produttivi e nicchie di mercato tra loro complementari, ha consentito finora di affrontare le oscillazioni del ciclo congiunturale con notevole flessibilità, ed ha permesso di conseguire e mantenere importanti risultati in termini di competitività. Non vi sono, quindi, grandi imprese nella provincia di Padova, così come non vi sono settori industriali dominanti e questo alla fin fine risulta un fattore estremamente positivo.
 La produzione si distribuisce principalmente nei settori della trasformazione alimentare, della meccanica di precisione, della carpenteria industriale, delle macchine per le lavorazioni degli alimenti e dell'agricoltura, della produzione di beni di consumo di alta qualità e relativi macchinari per le produzioni del mobilio e del legno, delle calzature, dei filati e della maglieria, dell'abbigliamento; biciclette e veicoli a due ruote, delle apparecchiature e della componentistica per elettronica, telecomunicazioni ed informatica.

Notevole è la presenza dell'industria edilizia e dell'ingegneria per la grandi opere in Italia e all'estero. Grande importanza, infine, assume la subfornitura metalmeccanica verso le imprese del nord Europa ed in particolare della Germania. Non sorprende quindi che nel mercato del lavoro si siano registrati *tassi di disoccupazione* molto vicini alla soglia di pieno impiego (3%). Il livello dell'indicatore dal 1995 al 2003 è diminuito di 3,5 punti percentuali passando dal 6,5% del 1995 al 3%. Nell'attuale evoluzione verso una delocalizzazione di alcune attività a più basso valore aggiunto ed in presenza di una più marcata concorrenza di aree mondiali a recente forte industrializzazione e costi comparati di produzione nettamente inferiori a quelli padovani, ogni azienda si trova di fronte a sfide in un contesto parzialmente inedito che richiede nuove persone che siano capaci di scoprire nuove soluzioni, pena il graduale deterioramento del livello di sviluppo finora conseguito.

Relazione fra la proposta formativa e le esigenze di sviluppo professionale del territorio e delle aziende

La figura professionale proposta si inserisce e si integra sia con le caratteristiche e le tendenze in atto all'interno del tessuto produttivo provinciale ma anche con le esigenze di investimento professionale espresse dal mondo delle imprese e da diversi attori istituzionali. In tale direzione appaiono utili anche i contributi di alcuni studi condotti che tracciano i percorsi verso cui orientare gli investimenti rivolti alle risorse umane. Da tali indagini emerge come nel corso dell'ultimo decennio molte siano state le

trasformazioni che hanno interessato profilo e contenuto del mondo del lavoro locale: innovazione tecnologica e informatizzazione, terziarizzazione, internazionalizzazione dei mercati e competitività, organizzazione e gestione delle risorse umane, ecc. A seguito di tali trasformazioni sono apparse sul mercato del lavoro nuove professionalità, altre sono diventate obsolete e sono inoltre aumentate le difficoltà delle aziende stesse nel prefigurare nel medio e lungo periodo i bisogni di professionalità di cui avranno bisogno. Tuttavia è possibile cogliere alcune principali tendenze:

- _una marcata diffusione della tecnologia informatica in tutti gli ambiti lavorativi collegata ad una espansione di figure professionali specializzate nel campo dell'informazione e della comunicazione;
- _un incremento del numero di unità produttive di piccole e medie dimensioni, all'interno delle quali si creano la maggior parte delle nuove occasioni di lavoro;
- _una tendenziale perdita di importanza del settore secondario (e in particolare l'industria in senso stretto) a favore delle attività terziarie (servizi alla persona e servizi all'impresa);
- _un aumento degli spazi per autoimprenditorialità;
- _una crescita della domanda di professioni a bassa qualificazione, alla quale si fa progressivamente fronte con un impegno della manodopera extracomunitaria. In relazione a ciò, la tendenza della domanda per le figure professionali nell'*area dell'amministrazione* mostra che hanno maggiori chances occupazionali sia a breve che a lungo termine i tecnici dei sistemi informativi e i tecnici di amministrazione/finanza/controllo di ge-

stione/gestione del personale.

Ci siamo impegnati quindi a creare figure versatili che abbiano un lungo orizzonte professionale di cui il corso deve rappresentare solo un buon inizio, un imparare ad imparare che deve restare una filosofia di vita costantemente applicata in ogni dettaglio quotidiano (formazione e riqualificazione permanente).

Attraverso il percorso formativo i partecipanti hanno potuto quindi sviluppare un solido repertorio teorico e di strumenti teorico-operativi che, innestandosi nel quadro della formazione già posseduta, consentirà loro di acquisire nel luogo di lavoro - in maniera più completa e comunque sempre capace di auto-aggiornarsi - le competenze necessarie a uno svolgimento puntuale del proprio lavoro. In questo senso il corso ha permesso loro di acquisire **conoscenze** riguardo a:

- _natura, funzione e sistema delle imprese;
- _strutture e processi lavorativi relativi all'organizzazione aziendale;
- _metodi per effettuare le rilevazioni contabili, per stendere e analizzare il bilancio;
- _tecniche di rilevazione del fabbisogno finanziario, cioè dei capitali necessari per l'azienda, e di gestione dei mezzi monetari liquidi;
- _applicazioni statistiche, analisi di varianza, teorie della probabilità;
- _tecniche di previsione, di controllo e di *reporting*, rispetto alla contabilità generale e in particolare a quella analitica;
- _normative fiscali, civili e tributarie;
- _principi di eticità;
- _codice etico e standard etici di comportamento;
- _sistemi e tecniche di certificazione so-

ciale;

_tecniche di rendicontazione dei risultati sociali.

Nello stesso tempo ha inoltre reso possibile agli allievi lo sviluppo di precise **abilità**, che una volta inseriti nei luoghi di lavoro li renderanno in grado:

- _impostare il piano dei conti e le procedure amministrative in coerenza con le norme civilistiche e fiscali;
- _redigere un bilancio;
- _applicare le metodologie di contabilità analitica;
- _applicare le tecniche di formazione e analisi delle previsioni;
- _elaborare le tecniche di analisi delle differenze tra dati effettivi e previsioni;
- _elaborare rapporti periodici sull'andamento dei vari comparti aziendali;
- _gestire autonomamente il software applicativo che permette l'informatizzazione delle procedure contabili e dei modelli di controllo gestionale;
- _impostare il piano e le procedure per il calcolo del valore aggiunto prodotto e distribuito dall'impresa in relazione alla missione ed al codice etico aziendale;
- _redigere il documento di rendicontazione dei risultati sociali dell'azienda;
- _progettare e documentare il sistema di certificazione etica;
- _implementare e gestire il sistema di certificazione etica;
- _pianificare azioni di miglioramento;
- _formulare alla direzione proposte di formazione del personale sui temi del controllo di gestione e della responsabilità sociale d'impresa;
- _curare le relazioni con gli interlocutori e valorizzare gli apporti individuali alla qualificazione dei processi e prodotti aziendali;

_fondare i risultati della sua attività professionale su evidenze oggettive, derivanti da documentazioni scientifiche, leggi, normative, prove e referti di sua diretta conoscenza.

Non ha infine dimenticato l'importanza di veicolare gli **atteggiamenti** più appropriati a una fattiva presenza di un operatore sul posto di lavoro, quali ad esempio:

- _la cooperazione con gli interlocutori interni ed esterni all'azienda;
- _l'ascolto attivo per un'esatta interpretazione delle esigenze dei propri interlocutori;
- _la cura delle relazioni con i propri interlocutori e la valorizzazione dei singoli apporti;
- _la capacità di negoziazione;
- _l'attitudine a un costante aggiornamento;
- _l'approccio sistemico;
- _la trasmissione agli interlocutori interni ed esterni del senso di fiducia;
- _l'attenzione e la considerazione per tutti i singoli elementi che intervengono nel processo aziendale (sia tecnici che relazionali).

Questa tripartizione, conoscenze-abilità-atteggiamenti, assolutamente non banale, consente di meglio comprendere il grado di complessità e quindi l'alto valore aggiunto che questa figura professionale riesce a dare all'azienda. Stante l'evoluzione attuale del mercato del lavoro saranno soprattutto tali figure capaci di ricreare le condizioni di redditività minime necessarie al mantenimento dei livelli occupazionali attualmente raggiunti.

Il percorso didattico

di Milo Muffato

Principi e metodologie

L'azione formativa Fse 15/05 denominata "Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale di impresa", si è svolta presso l'Istituto San Marco Zanini di Padova per complessive 880 ore, di cui 540 d'aula e 340 di stage aziendale. Il corso si è articolato in 11 moduli didattici e uno riservato agli esami di qualifica finali. Per le caratteristiche e le competenze proprie della figura professionale i moduli sono idealmente riconducibili a tre aree: una i cui contenuti hanno valenza di base, un'altra di tipo professionalizzante e infine, l'area che fa riferimento a discipline di tipo trasversale.

Per il percorso formativo in questione sono stati individuati, nella programmazione e nella scelta degli strumenti didattici, i presupposti ottimali per un lavoro positivo sulla crescita personale del soggetto e per una concezione del processo formativo fondato sul rapporto attivo e circolare formatori – allievi.

Tutto ciò in considerazione del raggiungimento dei seguenti obiettivi:

_visualizzazione e contestualizzazione della figura professionale;

_consolidamento delle competenze di base;

_acquisizione e sviluppo delle competenze tecnico-professionali specifiche;

_valorizzazione e sviluppo di competenze trasversali;

_acquisizione della capacità di unire le proprie competenze e abilità tecniche a una "visione e analisi complessiva" del contesto lavorativo specifico e dell'ambiente socioeconomico col quale si va a interagire.

Al fine di favorire l'apprendimento dei



corsi sono stati privilegiati *metodi attivi*, ovvero quei metodi che fanno leva sulla partecipazione, sui processi che favoriscono l'autonomia e sull'esperienza dei soggetti coinvolti: imparare facendo esercizi, sperimentare, risolvere problemi, alternanza di momenti di apprendimenti, discussione, confronto, responsabilizzazione, concretezza.

Le principali **tecniche didattiche** impiegate dall'équipe di docenti hanno dunque fatto fondamentalmente riferimento alle seguenti categorie metodologiche:

_metodologie tradizionali o deduttive: per trasmettere e consolidare informazioni e conoscenze già strutturate e sono state studiate appositamente da ciascun docente, con una particolare attenzione all'interattività e all'utilizzo di adeguati strumenti di supporto, quali ad esempio lucidi, disegni e filmati;

_metodologie attive o induttive: per stimolare una partecipazione attiva dei corsisti al processo di apprendimento, nonché di promuovere lo sviluppo di determinate abilità o di modificare concezioni, atteggiamenti e comportamenti;

_metodologie psicosociali o non direttive: per analizzare e comprendere i fenomeni di natura psicosociale che intervengono all'interno del gruppo, al fine di favorire la crescita e la maturazione personale e lo sviluppo delle abilità relazionali;

_altre metodologie: il *cooperative learning* (informale e formale) per coinvolgere gli studenti nel lavoro di gruppo e raggiungere un fine comune, stabilendo e sviluppando in tal modo una positiva interdipendenza fra gli individui e quindi favorire, al contempo, la responsabilizzazione individuale e un uso appropriato

delle proprie abilità nei processi di collaborazione.

La programmazione della **fase di attuazione dell'intervento** è invece stata impostata seguendo criteri e modalità di presidio che si sono collocate all'interno di tutte le fasi di sviluppo dell'iniziativa: avvio, fase di gestione dell'aula, fase dello stage e fase di chiusura del percorso formativo.

In tale fase un ruolo fondamentale è stato assunto dal coordinatore e tutor del corso, che hanno garantito il senso di continuità e unitarietà dell'iniziativa in base al principio che ha inteso l'attività di coordinamento come una attività che non si esaurisce esclusivamente nel compito di mettere insieme allievi e formatori, ma soprattutto come un "processo" che comporta una continua "ritrattatura" dell'azione formativa in funzione

delle sollecitazioni e delle problematiche che possono di volta in volta emergere (siano esse di tipo formativo od organizzativo).

Infine, il **sistema di valutazione** fa riferimento ai principi teorici del "approccio sistemico", in cui l'attenzione cade sulle relazioni che ogni individuo instaura con l'ambiente e con gli altri. In quest'ottica, quindi, la valutazione e il monitoraggio viene concepito come un processo che accompagna tutta l'esperienza formativa capace di recepire e suggerire correzioni in itinere in ordine alle seguenti fasi:

il contesto - rilevazione dei fabbisogni formativi sulla base delle specifiche caratteristiche del sistema socioeconomico di riferimento e delle organizzazioni lavorative;

gli input - studio e analisi delle informazioni necessarie per progettare l'azione formativa;

l'attuazione dell'intervento - monitoraggio continuo del processo formativo per rilevare le eventuali divergenze dagli obiettivi originari e gli eventuali difetti di progettazione;

i risultati - analisi dei risultati raggiunti in termini di apprendimento, comportamento, competenze e benefici apportati all'interno delle organizzazioni lavorative.

Il corso

La struttura del corso ha previsto l'articolazione dei seguenti 12 moduli didattici:

1. Elementi di storia economica – Contesto e fattori competitivi;
2. Organizzazione aziendale;
3. Tecniche di pianificazione e controllo nella gestione strategica d'impresa;
4. Analisi e contabilità dei costi – Tecniche di gestione amministrativa;

5. Tecniche e strumenti di analisi e previsione economico-finanziaria;

6. Tecnica bancaria e forma di finanziamento;

7. Etica d'impresa e bilancio sociale;

8. Statistica e tecniche di elaborazione dei dati economici e finanziari;

9. Cultura e diritto del lavoro;

10. Tecnologia informatica;

11. Gestione delle relazioni e dei processi di comunicazione sul lavoro;

12. Esami di qualifica finali.

La parte teorico-pratica delle attività didattiche si è svolta in aula opportunamente attrezzata con strumenti audiovisivi e informatici (lavagna a fogli mobili, lavagna luminosa per proiezione diretta, dia-proiettore, 13 personal computer e 2 stampanti, software di base e specifici, connessione internet a banda larga, etc.).

Nel corso delle attività corsuali gli allievi hanno svolto semplici esercitazioni pratiche ed elaborati di complessità medio-elevata.

Per favorire una conoscenza più ampia del settore, particolarmente significative sono state le esercitazioni didattiche che hanno permesso agli allievi di report di analisi e valutazione.

Al termine del percorso d'aula, sono iniziate le esperienze di stage per complessive 340 ore, che hanno permesso di far emergere i bisogni di approfondimento da parte dei singoli allievi rispetto alle attività pratiche svolte e sono diventati perciò momento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi formativi e didattici del corso.

Le esperienze di ogni allievo sono state accompagnate, nell'arco di tutto corso, da momenti di verifica didattica che



hanno permesso di monitorare costantemente il livello di apprendimento da parte dei corsisti e di tarare opportunamente la prosecuzione delle singole materie. Specificatamente sono stati realizzate le seguenti attività di verifica:

_verifiche generali sull'andamento del corso, sulla corrispondenza con le aspettative iniziali, su problemi e difficoltà eventualmente insorti, con la partecipazione attiva dei corsisti per la taratura esatta delle attività a venire;

_verifiche didattiche sull'apprendimento, sia verbali che attraverso test scritti e prove pratiche, al termine delle sezioni principali dei diversi moduli, condotte dai singoli docenti in collegamento con l'équipe di coordinamento del corso; _verifiche sulle attività di stage, svolte sia attraverso periodiche visite in azienda che in aula, sia durante la setti-

mana di rientro che al termine del periodo di stage;

_stesura di un questionario di fine corso individuale, secondo quanto previsto dalla normativa regionale.

Dai risultati del questionario individuale di fine corso emerge una valutazione complessivamente positiva per quanto riguarda la preparazione fornita e l'acquisizione di abilità operative. Per quanto riguarda la parte teorica gli allievi hanno espresso un giudizio positivo, che trova i punti di maggiore apprezzamento nella novità dei contenuti trasmessi e nella disponibilità dei docenti.

Relativamente all'attività di stage, la maggior parte dei corsisti ritiene di aver svolto un'esperienza positiva che ha contribuito a migliorare alcune abilità tecnico-operative possedute e a completare la loro visione dell'attuale situazione del mercato del lavoro.

Per quanto riguarda la valutazione d'insieme, i corsisti ritengono il corso svolto molto importante per la loro futura vita professionale.

Le prove d'esame

Così come previsto dalle disposizioni regionali relative al Fondo Sociale Europeo, al termine del percorso formativo si sono svolte le prove di accertamento finale volte a rilasciare l'"attestato di qualifica professionale". Agli esami sono stati ammessi gli allievi che hanno superato il 70% di presenza del monte ore complessivo del corso.

Le prove sono state effettuate in data 4 e 5 maggio 2006 ed hanno avuto una durata di 12 ore complessive, articolate in due giornate di sei ore ciascuna:

(a) una prima giornata dedicata alla

prova scritto-pratica, basata su una serie di quesiti multidisciplinari inerenti la figura professionale sotto forma di domande aperte, a scelta multipla, e di esercizi da risolvere.

(b) una seconda giornata dedicata ai colloqui individuali - basati sull'illustrazione, l'analisi e l'approfondimento della prova scritta e su quesiti a carattere tecnico inerenti la figura professionale - e allo scrutinio finale.

L'esito delle prove ha messo in evidenza la buona preparazione raggiunta dagli allievi che hanno dimostrato di aver acquisito le competenze tecnico-professionali necessarie ad un efficace inserimento nel mondo del lavoro, nonché le capacità di analizzare e comprendere le dinamiche che maggiormente influenzano o possono influenzare la loro professionalità.



lo stage

a cura di Milo Muffato

L'attività di stage del corso per "Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale di impresa" è stata realizzata avendo come riferimento gli obiettivi generali della programmazione didattica complessiva ed è stata caratterizzata da due modalità di approccio: una di tipo applicativo-conoscitivo e l'altra di pre-inserimento.

In relazione a tali modalità di approccio, gli obiettivi che ci si proponeva di raggiungere attraverso lo stage sono stati:

_agevolare le scelte degli allievi mediante un'esperienza diretta e significativa nel mondo del lavoro e che consenta loro di rapportare il "vissuto aziendale" con il proprio "progetto personale";

_creare le condizioni per una esaustiva visione strategica del mondo del lavoro e dell'ambiente professionale frequentato;

_creare le condizioni per un concreto inserimento nel mondo del lavoro;

_sperimentare l'esecuzione anticipata del ruolo professionale in tutti gli aspetti compreso quello della adeguatezza delle prestazioni professionali dello stagista rispetto alle esigenze dell'organizzazione aziendale;

_affinare e completare l'acquisizione delle competenze maturate durante la fase teorico-pratica d'aula e verificarne la realizzazione e l'efficacia in una situazione di lavoro;

_acquisire, attraverso l'esperienza diretta "sul campo", informazioni-conoscenze di completamento dell'ambiente di lavoro, in particolare, negli ambiti: produttivo, organizzativo e relazionale.

Lo stage ha consentito agli allievi di "rassicurarsi", di prendere consapevolezza della validità della propria preparazione, della quantità e qualità della formazione

eventualmente ancora necessaria, delle caratteristiche della realtà operativa, delle strategie più opportune da adottare per affrontare un colloquio di selezione. Inoltre, non meno importante, ha dato loro, l'opportunità di chiarirsi, una volta di più, le idee riguardo alle proprie future scelte professionali: lo stagista, insomma, esplora un mondo nuovo anche per comprendere meglio quali sono le sue inclinazioni e i suoi interessi. Lo stage organizzato nell'ambito delle attività del corso FSE 015/05 "Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale di impresa" ha impegnato gli allievi, per complessive 340 ore, all'interno di:

_piccole e medie imprese;

_società di servizi;

_società di intermediazione commerciale;

_industrie.

Gli allievi sono stati inseriti in 11 aziende - 9 localizzate in provincia di Padova da dove provenivano la maggior parte degli allievi e 2 in provincia di Venezia - dove hanno potuto mettere alla prova le competenze acquisite, migliorare alcune abilità tecnico-operative e misurare la loro capacità di inserirsi e relazionarsi all'interno di un gruppo di lavoro collaudato. Uno degli stage più interessanti ha offerto a uno degli allievi del corso, Andrea Russo, l'opportunità di svolgere lo stage previsto all'interno della sede centrale del Gruppo PAM, una delle più significative realtà - con marchi quali PAM, Panorama, In's Mercato, Brek Ristoranti - della grande distribuzione nazionale.

Abbiamo chiesto ad Andrea e a Meri Zingano ed Elena Anastasio, rispettivamente Responsabile e Addetta Servizio

Controllo Commerciale ed Import Direzione Acquisti Non Food, di parlarci degli aspetti più significativi di un'esperienza sicuramente importante.

Dall'"accademia" alla realtà Intervista ad Andrea Russo, allievo del corso

All'interno di quale area e di quale ufficio si è svolto il tuo stage al Gruppo Pam di Spinea, e quali sono stati il tuo ruolo e le tue mansioni all'interno di questo ufficio?

Ho svolto il mio stage all'interno dell'area acquisti riguardante l'import e, più precisamente, l'import "non food", che comprende tre macro aree: il bazar leggero, il bazar pesante e il tessile, ognuna con un proprio responsabile. Con bazar leggero si intende ad esempio prodotti di cancelleria, attrezzi sportivi, i casalinghi e così via; il bazar pesante comprende invece articoli come piccoli e grandi elettrodomestici o mobili; il tessile, infine, si occupa non solo di prodotti d'abbigliamento ma anche di alcuni prodotti calzaturieri (ciabatte) e della valigeria.

Il compito di allacciare i contatti con i fornitori o, molto più spesso, con le ditte che si occupano di import-export e di negoziare gli accordi contrattuali è affidato ai buyer. All'interno del bazar pesante ci sono, ad esempio, cinque buyer - spesso affiancati da degli assistenti - uno per ciascuno dei cinque settori che compongono questa area: giochi elettronici, informatica, foto-telefonia, mobili e immagine-suono.

L'ufficio nel quale ho svolto lo stage è la "Direzione import non food e controllo di gestione", alle dirette dipendenze del responsabile del bazar pesante.

È composto da tre persone: la responsabile e due impiegate.

Le principali funzioni di questo ufficio sono quelle di seguire le diverse fasi riguardanti l'importazione delle merci e di effettuare il relativo controllo di gestione. Un lavoro di servizio complesso e delicato, collegato all'intero ciclo di importazione.

Tutto il processo ha inizio dai buyer, che stabiliscono i termini del contratto di acquisto di una determinata merce (il prezzo, eventuali sconti, etc.). Una volta conclusa questa fase, inizia il lavoro del nostro ufficio: bisogna creare, cooperando con la banca, la lettera di credito con la quale verrà pagata la merce e, successivamente, si procede ad aggiornare i file che servono a ricavare informazioni su tempi, costi, etc. dell'operazione e a seguire passo passo la spedizione della merce. Uno dei miei compiti principali era proprio quello di aggiornare costantemente questi file, lavoro lungo e macchinoso e che deve essere svolto con molta precisione, per non rischiare di trascinarsi appresso errori su costi, date di arrivo a deposito, etc.

Dopo che la merce è arrivata via nave al porto - poiché, essendo la grande maggioranza delle importazioni provenienti da Cina e Sud-Est asiatico, le spedizioni utilizzano quasi sempre questo mezzo di trasporto - si intensificano i contatti con lo spedizioniere che ha il compito di sdoganare la merce e trasportarla al deposito principale, situato in prossimità del porto di La Spezia, che è nella quasi totalità dei casi il porto di destinazione prescelto.

Di solito, a questo punto, in ufficio arrivano dalla banca tutti i documenti rela-

tivi alla spedizione: fattura, packing-list, certificati, etc. Uno dei miei compiti, dopo averli opportunamente fotocopiati e inseriti nella relativa pratica, era quello di dividerli e inviarli ai vari uffici interessati: amministrazione, responsabili di settore e buyer.

La fine del ciclo si ha quando la merce dal deposito principale, localizzato in Toscana, viene spedita ai diversi depositi sparsi sul territorio, quasi sempre passando per quello di Spinea, dove il Gruppo Pam ha la sua sede centrale e dove io ho svolto lo stage. In questa fase era mio compito, attraverso un particolare programma che metteva in contatto il nostro ufficio con il deposito principale, creare gli ordini per portare la merce a Spinea: se in una determinata videata del gestionale interno dell'azienda comparivano particolari codici, significava che la merce era pronta per essere spedita. A questo punto approntavo l'ordine, indicando il numero di container e la quantità di merce da attribuire in base alle indicazioni fornite dallo spedizioniere in contatto con il deposito principale.

Non restava a questo punto che il pagamento della spedizione: dovevo creare un file da inviare - per mezzo di una mail interna - all'amministrazione, con il quale si autorizzava a pagare la cifra stabilita dalla lettera di credito relativa a quella specifica fornitura. Ogni importazione però può essere divisa in più spedizioni e quindi, a mano a mano che le spedizioni arrivano a deposito, bisogna inviare all'amministrazione l'ordine di pagamento di ogni singola spedizione, fino all'esaurimento dell'intero importo previsto dalla lettera di credito.

Queste sono, in sintesi, le fasi del processo di importazione di una merce affidato all'ufficio in cui sono stato inserito e i relativi compiti che vi ho svolto a riguardo.

Per il resto affiancavo gli altri impiegati in modo da rendere il lavoro più snello e veloce in alcune pratiche specifiche: riscontrare dati inseriti a sistema riguardanti, ad esempio, i premi da attribuire ai singoli buyer, o al reparto, o le fatture riguardanti i costi di trasporto e di nolo o i costi bancari delle lettere di credito. Nel nostro ufficio infine arrivavano in continuazione documenti relativi a sdoganamenti e certificati vari. All'inizio dello stage se ne erano accumulati parecchi e quindi uno dei miei primi compiti è stato proprio quello di farne le dovute fotocopie e di archivarli.

In base all'esperienza fatta, quali ritieni siano le competenze e le attitudini necessarie a ricoprire questo ruolo?

In base alla mia esperienza di stage credo che le competenze necessarie per svolgere questo ruolo all'interno di un ufficio di direzione import siano: una ottima conoscenza dell'uso del computer e di alcuni software di office automation, di Microsoft Excel in particolare, e una buona padronanza delle basi delle procedure di importazioni (es. incoterms, informazioni su logistica, metodi di pagamento) e del controllo di gestione relativo a questa attività (es. ripartizione/assegnazione dei premi relativi agli obiettivi di produzione o l'imputazione di contributi da parte dei fornitori).

Le attitudini che risultano essenziali sono invece una grande e prolungata capacità di concentrazione su più fronti e

situazioni contemporaneamente, una buona elasticità mentale per favorire l'apprendimento dei molteplici risvolti che il lavoro in quest'ufficio richiede di padroneggiare e una spiccata abilità di relazionarsi con più e diversi interlocutori, dai capi settore ai magazzinieri.

Il lavoro d'aula ti è servito a svolgere più agevolmente le attività di stage?

Le conoscenze acquisite durante il corso mi sono state utili, anche se solo in parte. Infatti, nonostante l'ufficio abbia come compito anche il controllo di gestione, il tempo cui dedicarsi a questo aspetto non è stato molto, dato che le procedure per seguire le importazioni sono numerose, molto lunghe e complesse, e quindi abbastanza esclusive. Inoltre le problematiche e le esercitazioni svolte in classe erano orientate principalmente al controllo di gestione per aziende di produzione, mentre l'ufficio dove ho svolto lo stage prevedeva invece un controllo del tutto diverso, orientato su distribuzione di premi, analisi a consuntivo di parte delle importazioni o creazione di tabelle sull'andamento di particolari dati di vendita. Tutti dati che servivano ai capi di settore per prendere decisioni al riguardo.

Molte delle situazioni lavorative descritte dai docenti durante le ore d'aula mi sono comunque risultate molto più chiare dopo aver effettivamente lavorato in un ufficio come questo.

Quali sono state le acquisizioni più importanti del tuo stage, non solo come conoscenze o competenze tecniche, ma anche come qualità professionali in generale?

Credo che le cose più importanti apprese durante lo stage riguardino la sfera della qualità professionali e più precisamente siano la capacità di relazionarsi a vario livello e la capacità di lavorare in autonomia. Soprattutto quest'ultima è stata ampiamente sviluppata durante tutto lo stage e, alla fine, credo di aver raggiunto un buon livello: nelle ultime settimane riuscivo ampiamente a gestire in modo autonomo il lavoro assegnatomi e anche a individuare le cose che richiedevano una maggiore attenzione e urgenza, senza che la mia affiancatrice dovesse darmi di volta in volta delle indicazioni al riguardo.

Dopo lo stage è cambiata la tua visione del mondo del lavoro ed, eventualmente, come?

La mia concezione del lavoro è cambiata: ho potuto toccare con mano cosa significa essere inserito all'interno di un ufficio e dover affrontare le problematiche che possono derivarne: dalle complessità poste dai momenti di massima attività lavorativa, quando si concentravano in un breve periodo tante attività, alle incomprendimenti e agli attriti che si talvolta si possono creare con il mondo interno (colleghi, superiori, etc.) o esterno (fornitori, clienti, etc.) all'azienda.

Ho potuto però apprezzare anche il lavoro di squadra con i colleghi, che erano tutti davvero in gamba e cordiali, e la soddisfazione che regala il portare a termine un lavoro tutti assieme, ognuno contribuendo per la propria parte alla sua riuscita finale. Sono passato insomma da una visione "accademica" a una visione "reale" del mondo del lavoro.

Una funzione critica a supporto della gestione del business

[Intervista a Meri Zingano ed Elena Anastasio, del Servizio Controllo Commerciale ed Import Direzione Acquisti Non Food](#)

Qual è il ruolo/funzione del controller all'interno di un'azienda come la vostra? E come si colloca all'interno della struttura organizzativa aziendale?

Si tratta di un ruolo destinato al monitoraggio di vendite e margini ed alle elaborazioni di dati richiesti dai settori di appartenenza per approfondire l'andamento in corso d'anno e in fase di preparazione di Preconsuntivo e Budget. Un ruolo per il quale l'utilizzo del mezzo informatico riveste un ruolo essenziale: nello specifico, per lo sviluppo della reportistica viene utilizzato principalmente il DataWarehouse aziendale, per alcune elaborazioni specifiche DB2 e il sistema di sede CICS; per eventuali rielaborazioni Microsoft Excel.

Il controller si occupa inoltre dell'inserimento dei contratti e della gestione di tutte le poste sia contrattuali (contributi e premi) che extra contrattuali (listing, nc, etc.). Il controller svolge una funzione trasversale, di staff e di appoggio alle direzioni delle centrali acquisto o delle società operative, per fornire dati e conoscenza a supporto della gestione e delle decisioni.

Quale scenario si propone oggi per l'inserimento di un giovane in un gruppo come il vostro e, in particolare, che voglia occuparsi di controllo di gestione? E che parte ha per voi la formazione professionale?

Per le società di Gruppo PAM, la funzione

controllo è sicuramente una funzione critica, vista la necessità di raccogliere ed analizzare in maniera tempestiva e rigorosa dati a supporto della gestione del business. Il gruppo Pam considera perciò la formazione professionale uno strumento molto importante per consentire un allineamento delle competenze fra l'azienda ed il mercato del lavoro.

Quale ruolo riveste l'opportunità di stage all'interno di un gruppo quale il vostro, sia per lo stagista sia, soprattutto, per l'azienda?

L'opportunità di stage si presenta come un momento per lo studente di conoscere metodologie di lavoro e processi di un'azienda che si avvale di strumenti evoluti, e per misurare e far evolvere le proprie competenze in un contesto lavorativo reale. Ove possibile si presenta anche come momento propedeutico all'inserimento lavorativo. I vantaggi che lo stage presenta per l'azienda sono costituiti dalla possibilità di conoscere ed inserire in formazione temporaneamente una nuova risorsa alla luce di evoluzioni o sviluppi della struttura organizzativa che consentano l'inserimento lavorativo.

Come valuta complessivamente l'esperienza di stage dell'allievo del vostro corso, Andrea Russo? Quali gli elementi di forza e di debolezza evidenziati?

Lo stage ha avuto esito positivo. Tra gli elementi di forza si segnala l'attenzione, la precisione e l'impegno; unico elemento di "debolezza" è stata la parziale insicurezza nell'affrontare situazioni non definite, elemento legato alla giovane età ed alla mancanza esperienze precedenti.

La visita di studio

di Simone Maronilli

Nell'ambito di un'azione formativa che voglia affrontare in modo esaustivo le tematiche prescelte, un ruolo certamente importante giocano senza dubbio le visite di studio.

Le visite di studio permettono infatti l'acquisizione di comportamenti orientati all'incremento delle competenze professionali, soprattutto attraverso l'osservazione e la conoscenza del funzionamento di specifiche realtà operative. Le visite guidate di studio, adeguatamente "finalizzate e programmate", rappresentano quindi un completamento della metodologia didattica del programma complessivo dell'intervento formativo.

Per quanto riguarda il corso per *"Tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale di impresa"* FSE 015/05, è stato previsto, nell'ultimo periodo di aula, un viaggio di studio che ha permesso agli allievi di approfondire in modo particolare i temi riguardanti la responsabilità sociale d'impresa, la certificazione etica, il bilancio e la rendicontazione sociale ed il controllo di gestione. Ci è sembrato particolarmente significativo mostrare ai nostri ragazzi altri modi di fare impresa rispetto a quelli che normalmente vengono affrontati in questo tipo di corsi, ma assolutamente coerente con quell'esigenza di sviluppare capacità di promuovere modelli di sviluppo sostenibili e socialmente compatibili, che è stata una dei tematiche principali affrontate dalla nostra azione formativa.

In questo senso l'obiettivo della visita era quello di mostrare agli allievi che anche le imprese non profit possono possedere tutte le caratteristiche di efficienza ed efficacia che sono general-



mente tipiche delle medie e grandi aziende profit.

Con questo proposito si è scelto di visitare due cooperative sociali.

La cooperativa sociale è una società basata sul principio mutualistico, cioè basato sul reciproco sostegno, dove i soci si pongono l'obiettivo di crescere insieme, aiutandosi a vicenda per ottenere qualcosa che altrimenti non potrebbero raggiungere da soli come per esempio condizioni di lavoro migliori, prezzi migliori per i servizi, costo minore per l'acquisto di attrezzature e materiale.

La cooperativa sociale è un'impresa senza fini di lucro (non profit) ovvero, a differenza delle società di tipo capitalistico dove il profitto è il fine primario, nella società cooperativa l'obiettivo primario è quello di dare un lavoro o un ser-

vizio per cui il profitto rappresenta solo un mezzo per assicurare lo sviluppo della cooperativa in funzione dell'interesse primario del socio.

Le imprese prescelte per questo viaggio di studio sono state dunque significative realtà del non profit trevigiano – le cooperative sociali Pace e Sviluppo e ViaggioMiraggi - che negli anni hanno realmente saputo unire alla loro prerogativa primaria, quello di essere appunto aziende non profit, quella grande capacità di efficienza e di efficacia e quindi di crescita di cui sopra dicevamo.

La Cooperativa Sociale Pace e Sviluppo è nata nel 1993 e oggi conta oltre 1400 soci. Scopo della Cooperativa è la diffusione dei prodotti del Commercio Equo e Solidale e più in generale la sensibilizzazione alle tematiche delle altre culture,

della finanza etica e del tentativo di instaurare rapporti più equi tra il Nord e il Sud del mondo.

La Cooperativa, organizzazione senza scopo di lucro, si pone come obiettivo la creazione di un percorso economico di giustizia e solidarietà per i produttori del Sud del mondo, mediante la vendita dei prodotti provenienti dalle loro cooperative, importati secondo principi di rispetto e di giustizia.

Si propone anche di sensibilizzare i cittadini del Nord del mondo sulle responsabilità e sul valore del consumo e del risparmio, e sulla diffusione di una sensibilità rispettosa dell'incontro tra culture, convinti che tutti abbiano un ruolo importante nell'economia internazionale che oggi esistano degli strumenti per cui ogni cittadino possa agire in modo responsabile per un'economia di giustizia.



Ciascuno può diventare un consumatore equo e solidale, contribuendo con un normale gesto quotidiano, la spesa, a cambiare le regole dell'economia invertendo il flusso della ricchezza sud-nord e riportando dignità e giustizia ai produttori del sud del mondo.

Pace e Sviluppo nata da un sogno di giustizia, solidarietà e volontariato è divenuta, nei suoi 13 anni di vita, una realtà, un'impresa sì sociale ma sempre un'impresa, che, oltre a dare lavoro in diverse realtà del sud del mondo, da lavoro anche qui a 12 persone, che ha conseguito la certificazione ISO9001:2000, che attua il controllo di gestione, che fa il bilancio sociale e che, raccogliendo più di 1400 soci, è oggi un punto di riferimento forte per la provincia di Treviso, e non solo.

Da anni, inoltre, la cooperativa Pace e sviluppo per tutti i soci e gli *stakeholder*

redige un documento dal titolo "verso il bilancio sociale" che affianca il bilancio a fini civilistici. In tale documento si riporta oltre alle varie attività ed iniziative svolte nel territorio con l'ausilio dei volontari, anche il contributo fattivo di Pace e Sviluppo in termini di rapporto Nord-Sud, sviluppo dei popoli, ambiente, non violenza, consumo critico e consapevole, anche suffragati da specifici indicatori. Viaggi e Miraggi, Società Cooperativa Sociale ONLUS, è, invece, una realtà di più recente fondazione, ma che con la politica dei piccoli passi, seguendo le orme di Pace e Sviluppo, sta diventando sempre più un punto riferimento anche nazionale per il turismo responsabile, anche qui, non solo a livello provinciale ma anche nazionale.

ViaggiMiraggi nasce a Treviso nel novembre 2000 dalla fusione tra l'associa-

zione Tures di Brescia e il gruppo di viaggiatori della cooperativa Pace e Sviluppo di commercio equo e solidale di Treviso per promuovere il Turismo Responsabile in ambito internazionale.

L'obiettivo principale della Società Cooperativa Sociale ONLUS ViaggiMiraggi è la costruzione di un turismo di giustizia e solidarietà attraverso la realizzazione dei principi del Turismo Responsabile indicati nella *Carta d'Identità per Viaggi Sostenibili* dell'Associazione Italiana Turismo Responsabile (A.I.T.R.).

Viaggiare in modo responsabile significa innanzi tutto essere consapevoli del fatto che lo spostarsi su un territorio non comporta solo degli effetti economici ma anche sociali ed ambientali che si ripercuotono sulla vita di qualsiasi comunità locali.

Quindi, creare un turismo diverso significa sviluppare una maggior attenzione



all'interazione tra turisti, industria turistica e comunità ospitanti, per favorire un vero rispetto delle diversità culturali, ed una disponibilità di adattamento ad abitudini e modi diversi dai propri.

ViaggiMiraggi non è ancora certificata ISO 9001, ma sta comunque camminando all'insegna dell'efficienza e dell'organizzazione.

Al mattino del 16 Dicembre scorso, l'appuntamento era dunque con Pace e Sviluppo dove gli allievi del corso sono stati accolti dal Presidente Alessandro Franceschini, che ha illustrato le finalità e la storia della cooperativa. Abbiamo poi incontrato il Direttore Gino Bortoletto, che ha illustrato l'organizzazione interna della cooperativa e ha spiegato come è stata conseguita la Certificazione ISO 9001 da BVQI, prima cooperativa italiana di commercio equo e solidale a godere di questo

prestigioso riconoscimento. Infine, con Maria Cristina Bortoletto, Responsabile Amministrativo, si è parlato della gestione della contabilità e del controllo di gestione applicati in Pace e Sviluppo.

Nel pomeriggio, dopo un gioviale quanto fugace pranzetto presso una tipica osteria trevigiana, abbiamo incontrato invece Jennifer Oberosler, Amministratore Delegato di ViaggiMiraggi, che ci ha diffusamente illustrato le finalità, la struttura organizzativa e le attività della cooperativa stessa. Alla fine, stanchi ma soddisfatti, si è fatto ritorno a casa con la convinzione che si può fare impresa anche nel settore non profit, garantendo sostenibilità, lavoro, compatibilità sociale ecc., riuscendo, nel contempo, ad applicare tutte quelle regole auree di efficacia e ed efficienza di cui si era così ampiamente discusso durante tutto il percorso didattico d'aula.

Alla radice del progetto formativo: la responsabilità sociale d'impresa

di Alessandro Galardi

Il contesto e le pressioni del mercato

Ci sono diversi modi per rispondere ai propri clienti, dipendenti e pubblici di riferimento, delle politiche, delle strategie, del modo di operare sul mercato, dei prodotti, dell'attività che un'azienda sceglie di portare avanti. Oggi più che mai il consumatore non fa solo una scelta di costo-beneficio del prodotto o del servizio offerto, ma letteralmente promuove o bocchia un produttore in base a dei criteri più globali, potremmo definire di posizionamento complessivo sul mercato, perché tra i fattori sempre più determinanti ci sono scelte che implicano aspetti etici o altri atteggiamenti che spesso sconfinano nell'ambito politico morale.

La "mission aziendale" e la sua condivisione sono elementi importanti per avere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica. Basti vedere cosa sta succedendo ad alcune aziende che non hanno considerato l'impatto emotivo suscitato nell'opinione pubblica dai loro metodi di produzione, in particolare l'uso di bambini per la produzione a basso costo, e si trovano sottoposte a boicottaggio, o i gravissimi danni d'immagine ed economici provocati dagli ecoterroristi.

Il consumatore sempre più spesso fa una

scelta di appartenenza, premia l'azienda con cui si identifica, con cui condivide una storia fatta di scelte sociali, ecologiche, o altre. In altri termini il consumatore si schiera, ha imparato a partecipare, a boicottare quelle aziende che utilizzano i suoi soldi per investire in attività a lui contrarie in termini etici. Perciò è sempre più importante l'impegno esplicito e concreto che un'azienda promuove. Non è pertanto solo un impegno economico, bensì è l'intera cultura aziendale che deve prima di tutto cercare in sé una propria coerenza e un proprio stile. L'azienda pertanto trova all'esterno una sua rappresentazione nell'immaginario collettivo, interagisce con il tessuto sociale e predispone dei sensori per conoscere sempre di più il proprio mercato, in un percorso di avvicinamento che spesso travalica i confini del semplice marketing.

Se questo è vero per le imprese, ancor più lo è per quegli Enti, Istituzioni, Fondazioni e Associazioni che hanno fatto della loro stessa esistenza un motivo di impegno civile e sociale.

Sempre maggiore è lo spazio occupato da soggetti del non-profit, sempre più parti del *welfare* state vengono cedute dallo Stato al cosiddetto Terzo Settore,

tanto che da alcuni anni si è iniziato a parlare di Economia Sociale, cioè quella economia che non è né privata né pubblica, e che sta contribuendo in maniera determinante a dare risposte concrete alla domanda di certi tipi di servizi, specie rivolti alla persona, alla tutela dell'ambiente, alla crescita culturale della società. Tanto importante da essere unanimemente individuata come una delle possibili risposte alla disoccupazione, alla domanda di lavoro dei giovani, alla creazione di un nuovo tipo di imprenditoria, allo sviluppo economico e sociale del Paese.

Il Terzo Settore ha necessità di darsi una visibilità nella società civile, ha bisogno di rendere evidente il proprio impegno nelle varie comunità locali, deve affermare l'importanza delle attività compiute, deve rendere conto del proprio impegno, delle proprie azioni nei confronti del proprio pubblico di riferimento (cittadini, soci, pubbliche amministrazioni), specie nei confronti di chi con il proprio lavoro o con il proprio denaro ha contribuito alla nascita ed allo sviluppo di tali strutture del non-profit.

In particolare questo è indispensabile per tutti coloro che utilizzano "gli utili" di attività imprenditoriali (Fondazioni, Coo-

perative) o contributi e donazioni (Associazioni, Volontariato, ONLUS) per fini sociali. In questo caso la comunità locale è particolarmente attenta a come e per quali obiettivi vengono utilizzate tali risorse: ritiene primo dovere etico di tali strutture la trasparenza delle azioni e la comunicazione di ciò che è stato fatto e soprattutto come e nei confronti di chi. Spesso invece pur essendo impegnati in attività sociali, etiche, ecologiche o culturali non si comunica adeguatamente questo valore aggiunto.

Serve comunicare tale impegno con le più moderne tecniche di comunicazione, con gli stessi mezzi delle imprese profit. Le organizzazioni hanno innovato il loro modo di rispondere alle aspirazioni dei propri *stakeholder*, adottando vari approcci di *accounting* (registrazioni contabili), *auditing* (verifica di bilancio) e rendicontazione sociale, etica e di sostenibilità.

Negli anni è migliorata la cultura delle imprese verso la sostenibilità sociale ed etica, che ha portato alla crescita di standard e modelli, rendendo sempre più necessaria una definizione, il più possibile comune, di principi e di processi che rendessero chiarezze e sicurezza sul tema. Varie azioni a livello internazionale stanno portando alla formulazione di standard di sistemi di gestione per la responsabilità sociale delle imprese. Sono iniziative che nascono dalla collaborazione tra mondo della ricerca e dell'università, delle imprese e delle professioni, con un coinvolgimento delle organizzazioni non governative e non-profit.

Andremo qui di seguito a illustrare due fondamentali strumenti nel panorama della CSR (Corporate Social Responsabi-

lity): la certificazione SA8000:00 e il Bilancio Sociale.

La certificazione SA8000

La norma SA (Social Accountability) 8000, standard internazionale elaborato nel 1997 dall'ente americano CEPAA, oggi SAI, contiene nove requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo.

Tale garanzia si esplica nella valutazione di conformità del sistema di responsabilità sociale attuato da un'organizzazione ai requisiti della norma SA8000 visibile attraverso la certificazione rilasciata da una terza parte indipendente con un meccanismo analogo a quello utilizzato per i sistemi di gestione per la qualità secondo le norme UNI EN ISO serie 9000 o di gestione ambientale secondo le norme UNI EN ISO serie 14000.

Questa norma non nasce nello stesso modo in cui si sono sviluppate le certificazioni tecniche (es. ISO 9000), cioè da parametri stabiliti da comitati di esperti nazionali di un settore specialistico che formalizzano tali scelte in norme da far condividere a livello nazionale ed internazionale percorrendo un lungo ciclo che si allarga dall'Europa (EN) fino al mondo (ISO).

SA 8000 nasce dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency, www.cepaa.org), emanazione del CEP (Council of Economic priorities), istituto statunitense fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori, strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende. Il

CEPAA ha lo scopo di rendere le organizzazioni in grado di essere socialmente responsabili, riunendo i principali *stakeholder* per sviluppare standard volontari basati sul consenso, accreditando organizzazioni qualificate per verificare la conformità, promuovendo la conoscenza e comprensione dello standard e incoraggiandone l'attuazione a livello mondiale. L'organismo riunisce 21 membri, in rappresentanza delle organizzazioni sindacali, delle organizzazioni non governative, di associazioni che tutelano i diritti umani e dell'infanzia, di imprese che investono in modo socialmente responsabile, dei società di certificazione. Lo standard e le relative procedure di accreditamento e certificazione nascono in un'ottica globale e transnazionale, pur recependo le peculiarità normative locali.

SA 8000 è basato sulle convenzioni dell'ILO (International Labour Organization), sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, sulla Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino.

Coinvolge direttamente componenti importanti della comunità:

- _fornitori;
- _clienti;
- _consumatori e loro associazioni;
- _gruppi ambientalisti ed umanitari;
- _organizzazioni sindacali;
- _mass media;
- _residenti nell'area produttiva.

La responsabilità sociale d'impresa costituisce senza dubbio una problematica rispetto alla quale si stanno realizzando nuove dinamiche economiche che non possono non interessare la competizione sia su scala globale che su quella locale. Inoltre:

è il primo standard internazionale che

misura il grado etico e la responsabilità sociale di un'azienda;

_è applicabile a livello internazionale in qualsiasi settore merceologico;

_la conformità alle norme dello standard è garantita da una certificazione di parte terza, indipendente, emessa da organismi accreditati;

_richiede, oltre ai comportamenti, di evidenziare pubblicamente la gestione del sistema.

Il sistema SA 8000 è strutturalmente basato su quello normalmente in uso nelle aziende che adottano un sistema di gestione della qualità secondo la ISO 9001. SA 8000 infatti sfrutta le tecniche di *audit*, incoraggia il continuo miglioramento e pone l'attenzione sulla gestione e sulla documentazione del sistema per assicurarne l'efficienza. A ciò aggiunge tre elementi essenziali per l'auditing etico:

_fissa valori minimi per le prestazioni;

_gli *auditor* devono collaborare con le Organizzazioni Non Governative, le associazioni dei consumatori e quelle dei lavoratori;

_un meccanismo di gestione delle lamentele da parte dei lavoratori, delle organizzazioni dei consumatori etc. può portare alla verifica di situazioni di non conformità anche in siti già certificati.

La norma SA 8000 si basa su 8 requisiti prestazionali fondamentali:

_lavoro minorile;

_lavoro obbligato;

_salute e sicurezza;

_libertà di associazione e rappresentanza collettiva;

_discriminazione;

_pratiche disciplinari;

_orario di lavoro;

_retribuzione.

È inoltre presente un nono requisito riguardante il sistema di gestione che richiede che politiche e documentazioni dimostrino la continua conformità allo standard.

La certificazione SA 8000 si sta gradualmente diffondendo perché le aziende cominciano a riconoscere i vantaggi di tale sistema, sia per il management che per i lavoratori. Allo stesso tempo le associazioni dei consumatori e dei lavoratori considerano SA 8000 come lo standard di riferimento nel definire le condizioni di lavoro.

Tra i vantaggi apportati da SA8000 possiamo facilmente individuare i seguenti: _migliora l'immagine dell'azienda evitando i rischi legati alla messa in discussione della reputazione dell'azienda stessa;

_valorizza le imprese che operano sul mercato in modo eticamente corretto;

_migliora le relazioni con fornitori e contraenti;

_permette all'azienda di esercitare un maggior controllo sui servizi/prodotti che offre e sui fornitori con cui si rapporta, facendo aumentare la fiducia e la fedeltà della clientela;

_rappresenta il naturale completamento alle proposte di gestione integrata Qualità-Ambiente-Sicurezza;

_crea sensibilità ed aspettative nella comunità identificando lo stile con cui l'azienda sviluppa gli affari, uno stile che fa leva su principi quali onestà, responsabilità, voglia di lasciare un segno concreto nell'impegno verso il sociale.

Il bilancio sociale

L'affermazione nella società di valori come la qualità della vita e la centralità

della persona, l'interesse e le richieste dei consumatori e dei diversi interlocutori dell'impresa, sempre più consapevoli dei loro diritti, impongono all'azienda di considerare, accanto alla realizzazione del profitto, anche il rispetto per l'ambiente, la soddisfazione dei dipendenti, il rapporto tra il mondo economico-aziendale e le comunità locali.

Ne deriva l'esigenza per il management di attuare una strategia della comunicazione che evidenzii non solo l'andamento economico ma anche i valori guida assunti dall'impresa per orientare la sua missione, il suo disegno strategico, il suo orientamento valoriale e le scelte di intervento.

Ecco quindi sorgere la necessità di affiancare al bilancio civilistico un altro documento che affronti gli aspetti etici, sociali ed ambientali. Il bilancio sociale viene a rappresentare un valido strumento per comunicare dati quantitativi e qualitativi sulle attività sociali svolte dall'impresa e riporta degli indicatori sul valore aggiunto creato dall'impresa, sulle risorse economiche prodotte e distribuite nel contesto territoriale locale o nazionale; sui flussi di scambio avvenuti con i principali *stakeholder* e contribuisce a identificare l'impresa come un membro della comunità nazionale.

Il bilancio sociale è un nuovo modo di rilevare i fatti aziendali, per verificare la coerenza tra la comunicazione e le strategie, la sintonia tra gli obiettivi di lungo periodo e quelle di breve termine, un nuovo documento che intende misurare ciò che viene investito nel campo sociale e rappresentare in termini monetari il risultato dell'attività aziendale nei riguardi dell'intera collettività.

Si può definire come la valutazione complessiva (quantitativa e qualitativa) dello scambio che l'impresa ha con la comunità in cui è inserita. L'impresa, infatti, è un sistema aperto che interagisce con una molteplicità di individui e di gruppi, chiamati *stakeholder*; essi, da un lato, influiscono sul conseguimento dei fini aziendali e, dall'altro, dipendono dall'impresa per la realizzazione dei loro obiettivi.

Il Bilancio Sociale mette a confronto i flussi di risorse e prestazioni che vengono scambiati tra l'impresa e i suoi *stakeholder* interni e esterni.

Gli *stakeholder* interni sono i proprietari dei fattori di produzione impiegati nel processo produttivo: in primo luogo lavoratori e dirigenti con le loro rappresentanze sindacali, azionisti e altri finanziatori stabili come le banche. Gli *stakeholder* esterni sono i clienti/consumatori, i fornitori e le loro rappresentanze (associazioni di consumatori, associazioni imprenditoriali di settore e territoriali), gli enti locali (comune, provincia, regione), lo Stato nazionale, le associazioni politiche, culturali, sportive, di volontariato, i leader di comunità (politici, religiosi, sindacali). Con ognuno di questi *stakeholder*, in misura e grado diverso, l'impresa intrattiene rapporti di collaborazione (buoni di norma, ma, a volte, anche conflittuali), che danno luogo a scambi di prestazioni e di risorse.

Il bilancio sociale è estremamente legato al bilancio d'esercizio del quale utilizza i dati per rielaborarli e riproporli evidenziando le azioni compiute dalla società per l'intera collettività in termini di valore aggiunto, di benessere verso i terzi, di miglioramento della qualità della vita, di

sicurezza, ecc., fornendo informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa.

È un documento che si compone per lo più di due parti, una prima parte rappresentata da dati ed informazioni di diretta correlazione al bilancio (es. Prospetto del Valore Aggiunto, Prospetto di Riparto, riporto di dati contabili) e una seconda parte non rappresentata da dati ed informazioni di bilancio ma di correlazione con documenti interni del soggetto (es.: contabilità, direttive interne, comunicazioni). A differenza della contabilità civilistica, regolata per legge e quindi soggetta a standard obbligatori di omogeneità e comparabilità, né il bilancio sociale né quello ambientale sono soggetti a regole uniformi o stabilite dalla legge. Per tale motivo nei Paesi dove si stanno diffondendo da diversi anni si sono sviluppate varie procedure di organizzazione dei dati, senza tuttavia che nessuna prendesse il sopravvento sulle altre e si affermasse come linea guida universalmente accettata. Attualmente è redatto dalle imprese di maggiori dimensioni e dalle imprese maggiormente sensibili agli aspetti sociali. Riepilogando pertanto possiamo dire che il bilancio sociale è:

_uno strumento di comunicazione;

_uno strumento gestionale;

_uno strumento della strategia sociale;

_costituisce la base di un sistema strutturato di rendicontazione sociale.

Le motivazioni che portano un'azienda a redigere il bilancio sociale sono molteplici, diverse e complesse. In particolare influiscono:

_la pressione esterna della società;

_il cambiamento culturale connesso alla

globalizzazione;

_la gestione degli *stakeholder*.

La pressione esterna è esercitata dalla società civile che chiede con sempre maggior forza alle imprese di rendere conto delle proprie azioni giudicandone non soltanto gli "effetti", ma anche le "intenzioni". Per quanto riguarda il cambiamento culturale, invece, stiamo assistendo a un graduale indebolimento delle prerogative nazionali e parallelamente ad una costante crescita dell'influenza di nuovi attori economici globali, in primo luogo le imprese transnazionali. Oggi i problemi economici e sociali locali sono legati a ben più ampi fenomeni globali, sfuggendo al controllo dei singoli governi. La gestione degli *stakeholder* è, infine, sempre più rilevante: vista la complessità e il valore assunto delle relazioni con i diversi gruppi di stakeholder al fine di conseguire la missione aziendale, si pone in luce la necessità di appurare i bisogni e le aspettative degli *stakeholder* per poter prevedere e quindi anticipare le loro richieste future.

L'evoluzione da bilancio sociale a rapporto di sostenibilità

Con il bilancio sociale l'impresa comunica che non solo investe e crea ricchezza ma dimostra attenzione e sensibilità al contesto socio-economico, culturale ed ambientale in cui opera, espone le iniziative attuate e valuta le proprie performances sociali. Poiché non esiste, come per il bilancio d'esercizio, un modello obbligatorio e quindi un'uniformità tra i vari bilanci sociali redatti dalle diverse imprese, nasce l'opportunità e l'utilità di applicare un modello di bilancio sociale omogeneo.

Al momento, infatti, non essendoci uno standard uniforme, vi sono tipologie diverse di report ambientali, sociali, sulla salute sicurezza e ambiente, socio-ambientali, ed altri che vengono definiti rapporti di sostenibilità (*sustainability report*), etc. L'evoluzione del bilancio sociale è avvenuta attraverso dapprima la redazione di opuscoli interni di poche pagine che fornivano informazioni sulle attività sociali svolte dall'impresa, poi dalla redazione di bilanci sociali migliorati dal punto di vista grafico e nei contenuti, alla elaborazione di fascicoli contenenti il bilancio sociale ed il bilancio ambientale alla redazione di un unico rapporto che comprende entrambe le tematiche sociale ed ambientale e definito appunto rapporto di sostenibilità. Tale documento integra in forma semplice e comprensibile il bilancio sociale, il bilancio ambientale ed il conto economico e finanziario. È una modalità di rendicontazione che si affianca ai tradizionali sistemi informativi aziendali nuovi strumenti di analisi per indirizzare scelte ed interventi futuri.

La sostenibilità di una comunità – una città, una nazione, un'impresa – è definita da un insieme di criteri economici, sociali e ambientali, che riguardano non solamente l'uso delle risorse naturali, ma anche la dignità e la libertà umana, il benessere economico e l'equità.

Tra le linee guida principali si segnalano quelle messe a punto dal Gruppo di Studio (GBS), e che sono state e sono tuttora seguite da diverse realtà aziendali stanno sempre più prendendo sviluppo quelle elaborate dal GRI (Global Reporting Initiative). Il *“Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environ-*

mental and Social Performance” elaborato dalla Global Reporting Initiative, è un progetto comune promosso da istituti di ricerca (come il World Resource Institute), organismi internazionali (come l'Unep), associazioni ambientali e sociali, coalizioni imprenditoriali (come il WBCSD) e istituti di certificazione.

In particolare il GRI propone un rapporto di sostenibilità dove nello stesso documento vengono sviluppati sia i temi sociali che gli aspetti ambientali.

Per valutare la sostenibilità di una realtà aziendale si devono considerare tutte le sue dimensioni: la sostenibilità economica come capacità di generare reddito, profitti e lavoro; la sostenibilità sociale, come capacità di garantire delle condizioni di benessere e di opportunità di crescita che siano equamente distribuite e come capacità di rispettare i diritti umani e del lavoro; la sostenibilità ambientale, come capacità di mantenere la qualità e la riproducibilità delle risorse naturali.

In tal modo i due rapporti ambientali e sociali tendono a convergere verso la predisposizione di bilanci integrati ambientali e sociali o addirittura verso la redazione di “rapporti di sostenibilità”, che integrano pienamente le componenti economiche, sociali e ambientali. In questa direzione si sono orientate già diverse grandi imprese, come per esempio la società multinazionale Procter & Gamble che fin dal 1999 predispose di un “Sustainability Report”, o come l'utility canadese Suncor Energy, che dal 1999 presenta un “Report on Environment, Health and Safety and Social Responsibility”, e alle quali si è unita come altre imprese anche Telecom Italia che lo ha presentato nel 2002.

Anche il “Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” della Commissione Europea - che contiene le linee guida europee in tema di CSR (Corporate Social Responsibility) e in cui viene formalizzata la prima definizione europea di CSR “l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate” - raccomanda, infine, una maggiore uniformità sul tipo di informazioni che le aziende dovrebbero essere disposte a fornire, e invita a trattare in maniera più esaustiva la contabilità, la revisione dei conti ed i resoconti societari. Un'iniziativa che accoglie il suggerimento espresso dalla Commissione in una recente comunicazione sulla strategia di sviluppo sostenibile, che invita tutte le società quotate e con almeno 500 dipendenti a pubblicare annualmente delle relazioni sulla “triplice linea di fondo” ovvero economica, ambientale e sociale.

Sergio Bazan, nato a Castelfranco Veneto nel 1959, si è laureato in Economia Aziendale alla Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Venezia.

Dopo aver insegnato per alcuni anni nella scuola secondaria superiore, dal 1989 svolge per numerosi enti di formazione professionale e istituzioni (Centro Produttività delle CCIAA del Veneto, ANAPIA Regionale del Veneto, ENAC, Unindustria, Coman, InTraining) attività di docenza su argomenti quali: finanza e tecniche di pagamento internazionale, trasporti internazionali, dogane, fiere internazionali, tecnica bancaria, marketing, aspetti amministrativi e finanziari inerenti l'attività di vendita, recupero dei crediti commerciali, contabilità generale e contabilità analitica.

Oltre alla docenza ha svolto anche attività di ideazione e co-progettazione di corsi di formazione post-diploma, sempre nell'ambito delle tematiche relative al commercio estero e alla finanza internazionale.

Dal 1987 è stato socio di maggioranza e ha ricoperto funzioni direttive in alcune società di consulenza finanziaria, in particolare nell'area consulenza banche e finanzia Italia ed estero.

Parallelamente a tali attività, dal 1997 ha svolto anche, in qualità di libero professionista, numerose consulenze aziendali per il settore import export.

È stato inoltre relatore in alcuni convegni organizzati nel triveneto da Banca Manager sull'introduzione dell'Euro ed è autore del volume “Il rapporto con la banca”, edito nel 2002 dalla DVE Italia di Milano.

Alessandro Galardi, nato a Treviso nel 1962, si è laureato in Scienze della Produzione Animale all'Università di Udine, e si è poi iscritto all'Ordine dei dottori Agronomi e Forestali di Treviso. Dopo un'esperienza di alcuni anni di volontariato in America Latina, ha lavorato presso un Consorzio Zootecnico a Padova. Dal 1994 si occupa di formazione e consulenza aziendale nel campo degli schemi di certificazione agroalimentare secondo norme internazionali. Svolge anche attività di valutazione per conto di alcuni organismi di certificazione, compresa la Norma SA8000. Attualmente è anche docente qualificato nei corsi di formazione e qualifica di futuri valutatori SA8000. Dal 1993 è socio fondatore e amministratore di una Cooperativa attiva nell'ambito del Commercio Equo e Solidale, nonché membro del Registro Nazionale del Commercio Equo e Solidale.

Simone Maronilli, nato a Noale (VE) nel 1964, ha conseguito la laurea in Scienze statistiche e demografiche all'Università di Padova con una tesi di laurea sui sistemi organizzativi ed informativi. Docente dal 1990 in informatica e matematica, dal 1994 si occupa di consulenza e formazione sulle certificazioni legate al mondo della qualità, della sicurezza e della “Social accountability. È abilitato per eseguire Verifiche Ispettive secondo le Norme ISO 9001, SA8000 e BS 7799.

Dal 2002 si occupa di Privacy e sicurezza informatica per importanti aziende, organizzazioni sindacali e fondazioni del Nord e Centro Italia.

Da sempre impegnato nel mondo dei movimenti e della solidarietà internazionale, dal 1989 si occupa, come volontario, di commercio equo e solidale. È socio, ed è stato primo presidente, della Cooperativa Sociale Pace e Sviluppo e ha contribuito a diffondere il commercio equo in Provincia di Treviso. È firmatario, tra i soci fondatori, della più grande centrale di importazione di prodotti del commercio equo e solidale, il Consorzio CTM Altromercato.

Milo Muffato, nato a San Donà di Piave (VE) nel 1968, si è laureato in Scienze dell'Educazione all'Università di Trieste. Dal 1990 è socio della Cooperativa Anitur, per la quale è educatore e responsabile della progettazione delle attività ricreative ed educative per minori e preadolescenti. Per la stessa coordina il progetto di rete “La Ludoteca delle bambine e dei bambini” in quattro comuni del trevigiano.

Dal 1994 svolge attività di docenza negli istituti superiori, nell'ambito dei Progetti Intesa, nelle materie relative all'animazione dei gruppi, alla comunicazione e al marketing turistico.

Sempre dal 1994 svolge attività di docenza in corsi FSE per disoccupati, nei moduli di socializzazione, comunicazione e orientamento al lavoro. Dal 2001 è collaboratore dell'ente di formazione professionale ANAPIA Regionale del Veneto, per il quale svolge attività di coordinamento nei corsi FSE per disoccupati e occupati e nella Formazione Individuale Continua.

link

In questa rubrica vogliamo segnalare una significativa rassegna di siti web che si occupano di economia e impresa responsabile, di impresa non profit, bilancio sociale, di banca e finanza etica, di commercio equo e solidale, di sviluppo sostenibile.

www.nonprofit24.ilsole24ore.com

Sito del mensile più "utile" a chi non persegue utili. Pubblicato dalle autorevoli Edizioni Il Sole24ORE.

www.asvi.it

ASVI è un'associazione impegnata nella trasformazione sociale. Unico sito in Europa ad essere centrato sullo sviluppo delle professioni non profit, ha lo scopo di offrire opportunità concrete e spazi qualificati di crescita professionale.

www.sodalitas.it

Sodalitas nasce nel 1995 per iniziativa di Assolombarda, di un gruppo di imprese e di alcuni consulenti volontari per creare un ponte tra mondo d'impresa e non profit, promuovendo lo sviluppo dell'imprenditoria nel sociale e favorendo una cultura d'impresa socialmente responsabile.

www.avanzi.org

Avanzi è un centro di ricerca, consulenza e formazione che favorisce il cambiamento in un'ottica di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

www.bilanciosociale.it

Portale realizzato da un gruppo di giovani professionisti con l'obiettivo di diffondere la cultura della responsabilità sociale nelle imprese italiane, facendo conoscere il Bilancio Sociale, come strumento per migliorare la trasparenza, l'informazione, la qualità del rapporto cliente/fornitore.

www.bsr.org

BSR, Business for Social Responsibility, è un'organizzazione statunitense nata nel 1992 che si occupa di guidare il mondo del business verso comportamenti socialmente responsabili.

www.ceres.org

Ceres, Coalition for Environmentally Responsible Economies, è un organismo internazionale non profit che raggruppa soggetti di varia natura (fondazioni, investitori privati, fondi pensione, sindacati, associazioni religiose e ambientaliste) con lo scopo di sensibilizzare e guidare le imprese verso attività economiche ambientalmente responsabili.

www.e-cpartners.com

E.Capital Partners è una società che opera uno screening di eticità sulle società quotate, ispirandosi ai criteri stabiliti dall'Osservatorio Finetica. Ha costruito e introdotto nel maggio del 2000 il primo indice azionario etico europeo, l'Ethical Index Euro, utilizzato come indice benchmark anche da fondi etici italiani.

www.eiris.org

EIRIS, Ethical Investment Research Service, è uno dei principali punti di riferimento in Europa per l'investimento socialmente responsabile.

www.eticare.it

Eticare è un'idea di Socially Responsible Italia SpA, realtà che ha messo la propria esperienza e le sue conoscenze a disposizione di un progetto che promuove quel vivacissimo mondo della Chiesa, del volontariato, dell'associazionismo che fa dei comportamenti socialmente responsabili verso il prossimo il punto di partenza.

www.etnica.biz

Sito dell'associazione Etnica, nata con l'intento di sviluppare idee, progetti e imprese per l'economia interculturale.

www.issan.info

Sito dell'Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit (ISSAN), centro di studi e di ricerca sulle organizzazioni non profit e di formazione per gli operatori del settore, con sede presso la Facoltà di Economia dell'Università di Trento.

www.goodmoney.com

Good Money è un contenitore di risorse sull'investimento socialmente responsabile, sul consumo critico e sulla corporate social responsibility.

www.kld.com

KLD Research & Analytics, è la società di rating etico più famosa del mondo.

www.socialfunds.com

È un sito dedicato interamente all'investimento socialmente responsabile, in tutte le sue forme: social screening, community investing, shareholder activism.

www.bancaetica.com

Sito di Banca Etica, la banca che, rispetto alle altre banche, può essere sintetizzata nell'importanza che assumono i principi etici nella gestione dell'istituto.

www.eticasgr.it

Etica Sgr è la società di gestione del risparmio nata da un'idea di Banca Etica per indirizzare gli investimenti finanziari delle famiglie e delle istituzioni verso le imprese e gli Stati più attenti alle conseguenze socio-ambientali.

www.finanzaetica.org

L'Associazione Finanza Etica, costituita e promossa dalle principali realtà italiane attive nella promozione del risparmio solidale in Italia, è un'associazione di secondo livello che si propone di far crescere la cultura della finanza etica e del risparmio solidale.

www.etimes.it

Etimos è un consorzio finanziario che raccoglie risparmio in Italia a sostegno di esperienze microimprenditoriali, programmi di microfinanza, consorzi e cooperative di produttori nei Paesi in via di sviluppo e nelle aree di crisi economica.

www.agices.org

Sito dell'AGICES, l'associazione di categoria delle organizzazioni di commercio equo e solidale, nata dalla volontà di cooperazione delle organizzazioni italiane non profit e dall'esigenza di dar loro una rappresentanza all'interno della società civile e delle istituzioni.

www.ifat.org

Sito dell'IFAT, the global network of Fair Trade Organizations, la cui missione è quella di favorire le condizioni di vita e il benessere dei produttori svantaggiati, mettendoli in collegamento tra loro e promuovendo le organizzazioni del commercio equo e solidale.

tecnico per il controllo di gestione e la responsabilità sociale d'impresa

Pubblicazione realizzata con il finanziamento del Fondo Sociale Europeo e del Fondo di Rotazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Attività di informazione e diffusione dei risultati in area "Obiettivo 2" del corso di Formazione FSE 015/05 gestito dall'Ente di Formazione Professionale A.N.A.P.I.A. Regionale di Veneto. Il corso rientra nella misura C3 ed è stato approvato dalla Giunta Regionale del Veneto con D.G.R. 4203 del 22.12.2004



Unione Europea



Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali



Regione Veneto

