

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

Dipartimento di Economia e Management



Corso di Laurea Magistrale in *Strategia, Management e Controllo*

Curriculum "Management e Controllo"

TESI DI LAUREA

"LEVE DI MANAGEMENT NEL CAR RENTAL BUSINESS.

*Sviluppo del capitale umano e comunicazione interna in **Europcar Italia S.p.A.***

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. n. 231/2001."

Relatore:

Chiar.mo Prof. Marco Giannini

Candidato:

Sara Pifferi

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

“Da sempre sosteniamo che una buona azienda non possa guardare solo al fatturato o alla crescita economica.

La nostra vera risorsa sono le persone che lavorano quotidianamente per aiutarci a raggiungere il successo. Se siamo leader in Italia e in Europa dal 2002 lo dobbiamo soprattutto all'operato di tutti coloro che lavorano in Europcar Italia, a prescindere dalla posizione occupata nell'organigramma.”

Maurizio Nelli, *Human Resources & Quality Director* di Europcar Italia S.p.A.

INDICE

	<i>pag.</i>
<i>Introduzione</i>	5
 <i>Parte I – Sviluppo del capitale umano e comunicazione interna</i>	
 I. Il car rental business. Il Gruppo Europcar	
1.1. Considerazioni generali riguardanti il mercato del noleggio auto	9
1.2. Il mercato dell'auto in Italia	13
1.2.1. <i>Il car rental business</i>	18
1.2.1.1. <i>Il noleggio a breve termine nel 2012</i>	20
1.2.1.2. <i>Il noleggio a lungo termine nel 2012</i>	23
1.2.1.3. <i>Caratteristiche del settore dell'autonoleggio</i>	25
1.2.1.4. <i>Perché le persone ricorrono al noleggio?</i>	40
1.3. Il Gruppo Europcar	43
1.3.1. <i>Europcar Italia S.p.A.</i>	51
1.3.2. <i>L'affermazione della centralità delle human resources</i>	62
 II. Il capitale umano nel <i>people management</i>	
2.1. <i>Human resources</i> e ciclo del valore	67
2.2. Le persone	72
2.2.1. <i>Motivazione e processo motivazionale</i>	73
2.2.1.1. <i>La ricompensa e la ricerca della soddisfazione</i>	76
2.2.2. <i>Dalla motivazione alla competenza</i>	79
2.3. Le relazioni	84
2.3.1. <i>Gestire la leva relazionale: la comunicazione interna</i>	90
2.4. La prestazione	96
2.5. La valorizzazione	97
2.5.1. <i>La valutazione delle posizioni</i>	104
2.5.2. <i>La valutazione delle persone</i>	109
2.5.3. <i>La valutazione della prestazione</i>	114

III. Sviluppare il capitale umano

3.1. Il processo formativo	118
3.1.1. <i>Analisi dei fabbisogni formativi</i>	120
3.1.2. <i>Individuazione degli obiettivi e pianificazione del percorso formativo..</i>	121
3.1.3. <i>Somministrazione del programma di formazione</i>	123
3.1.4. <i>Valutazione di efficienza ed efficacia della formazione</i>	131
3.2. Formazione, comunicazione e tecnologie digitali	136
3.2.1. <i>L'E-learning nella Formazione a Distanza</i>	145
3.2.2. <i>Il carattere digitale della comunicazione interna</i>	152
3.3. Esperienze applicative in Europcar Italia S.p.A.	155

Parte II – Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/01**IV. Modello organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001 in Europcar Italia S.p.A.**

4.1. Il Modello di Organizzazione, gestione e controllo di Europcar Italia	166
4.1.1. <i>Reati rilevanti e sanzioni ex D. Lgs. n. 231/2001</i>	168
4.1.2. <i>L'esimente della responsabilità</i>	176
4.2. La formazione e l'addestramento nel Modello	179
4.3. La comunicazione interna e il coinvolgimento nel Modello	183

<i>Considerazioni conclusive</i>	194
--	-----

<i>Bibliografia</i>	199
---------------------------	-----

<i>Sitografia</i>	201
-------------------------	-----

<i>Ringraziamenti</i>	205
-----------------------------	-----

Introduzione

Il presente elaborato e gli argomenti trattati al suo interno nascono da interessi maturati durante lo Stage svolto, tra Aprile ed Ottobre 2011, presso la compagnia di autonoleggio **Europcar Italia S.p.A.**¹.

Tale esperienza di lavoro – interessante nei contenuti e nei concetti appresi – ha permesso di raggiungere l'autonomia nell'utilizzo del sistema informatico aziendale *GreenWay*, quale indispensabile punto di partenza per eseguire le attività richieste e per poter essere di aiuto all'area operativa. Le conoscenze acquisite e le relative applicazioni a supporto si sono rivelate utili per un'analisi cosciente dell'organizzazione delle risorse umane e dei meccanismi dei principali processi operativi (dall'attività di noleggio al banco al *back-office* di gestione operativa del parco veicoli aziendale).

Professionalità, integrità, lealtà e responsabilità sono i valori che ho ritrovato nel personale del reparto che mi ha accolto e supportato. La loro validità, e la centralità attribuita alle persone ai diversi livelli organizzativi, ha permesso l'acquisizione delle competenze tecniche, ma soprattutto di competenze trasversali (autonomia, *problem solving*) indispensabili per l'inserimento nel mondo del lavoro.

Così è nato, e successivamente cresciuto con i corsi universitari attinenti, un forte interesse verso lo studio aziendale delle risorse umane, quale argomento di attualità con importanti risvolti teorici ed operativi per chi, come me, si appresta ad essere una risorsa umana.

Il termine «risorse umane» fa ormai parte del linguaggio comune e di quello aziendale. Le risorse umane impiegate in azienda rappresentano un costo (guardando al bilancio di Europcar Italia S.p.A. la voce B9 – «Costi per il personale» – comprende salari e stipendi, oneri sociali, TFR, trattamento di quiescenza e simili ed altri costi legati a *bonus* per i dipendenti, passaggi di categoria, ferie non godute, ecc.); ciò nonostante, le imprese investono nelle proprie risorse umane (ad esempio, in formazione del

¹ Lo Stage ***District Operation Activity*** ha previsto di ricoprire la posizione di stager a supporto del *tutor* aziendale Mirko Iodice (Area Manager Toscana-Liguria).

Il tirocinio ha permesso l'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche nell'analisi delle attività delle stazioni del *network* operativo di riferimento nonché sulle politiche formative e di contatto con la clientela, fornendo supporto nella gestione e creazione di reportistica.

personale, quindi in termini di incremento o acquisizione *ex-novo* di conoscenza spendibile nel conseguimento futuro degli obiettivi organizzativi).

Nella letteratura e all'interno delle realtà aziendali, il termine risorse umane è spesso sostituito dall'espressione «capitale umano» che permette anche di individuarne il valore tra gli *asset* del cosiddetto «bilancio dei beni intangibili» (ancora poco conosciuto, tale bilancio interessa le realtà che applicano i principi contabili internazionali).

Sottile è la linea di confine tra i termini «risorse umane» e «persone»: le prime possono essere considerate in termini di competenze, conoscenze e *skill*; come risorsa, capitale, costo o contributo, ma, prima di tutto, sono persone.

Invernizzi G., nel 2008, riporta la prospettiva di Andrews (1971) per cui le risorse e competenze distintive, o superiori a quelle dei concorrenti, possono essere utilizzate dalle imprese come base per costruire il vantaggio competitivo aziendale².

La competitività aziendale o, meglio, il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile deriva dal possedere risorse rare, distintive, inimitabili e in grado di generare valore: attributi che connotano a pieno le risorse umane. Da ciò discende che una gestione strategica delle stesse diviene sempre più per le imprese un obiettivo primario.

Nel settore dell'autonoleggio il *know-how* fornito dal patrimonio umano – quale motore del successo – appare fondamentale di fronte al preconcetto comune del difficile e costoso accesso al servizio.

A fronte di un business caratterizzato da crescente attenzione alla flessibilità e profondi mutamenti economici, organizzativi e nelle professioni, le aziende di autonoleggio sviluppano le potenzialità e la produttività del proprio capitale umano, ricorrendo sempre di più ad innovazioni tecnologiche che hanno fatto emergere un nuovo scenario competitivo tipico di una *Digital Economy*.

Nel settore, l'utilizzo delle tecnologie didattiche e digitali, applicate alla formazione e alla comunicazione interna aziendale, è, e diventerà sempre più, uno degli aspetti più rilevanti nell'ambito della gestione del capitale umano.

La presente Tesi si propone di riportare una testimonianza dell'integrazione tra la formazione e la comunicazione con le risorse umane e le tecnologie digitali della rete (informatica); evidenziandone l'importanza anche nella formazione e

² Fonte: Invernizzi G., *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

comunicazione interna sul Modello 231.

Il lavoro è stato diviso in due parti per poter raggiungere l'obiettivo predefinito.

La prima parte verterà sulla tematica testé accennata: la formazione e la comunicazione interna da/al personale, da supporti cartacei o frutto di relazioni interpersonali, vanno definendosi lungo linee di sviluppo centrate sull'uso di nuove tecnologie.

Si procede, quindi, all'analisi dell'implementazione in Europcar Italia S.p.A. di un sistema integrato di gestione e sviluppo del personale, caratterizzato da:

- attività di formazione attraverso modelli di *E-learning* interno;
- attività *on-line* di comunicazione interna;
- portali per la formazione e la comunicazione, avvalendosi delle potenzialità della rete informatica.

Nello specifico, tale parte è articolata in un numero di tre Capitoli:

- I. il primo Capitolo introduce un'analisi del *car rental business*, seguita da una presentazione della compagnia in cui sono evidenziate l'importanza e la centralità assunte dalle risorse umane;
- II. nel secondo Capitolo è presentato il *ciclo del valore delle risorse umane*, un modello analitico-descrittivo delle dinamiche che legano il capitale umano alla strategia competitiva aziendale; descrivendo il ruolo assunto, nel sistema delle relazioni, dalla comunicazione interna con il personale;
- III. il terzo Capitolo, infine, affronta il tema dello sviluppo del capitale umano sia in via teorica che applicativa con riferimento alle soluzioni adottate nel settore da Europcar Italia S.p.A. L'attenzione è rivolta al processo formativo; mentre l'approfondimento, sui modelli di *E-learning* e sul carattere digitale della comunicazione, ha l'obiettivo di comprendere le potenzialità delle nuove tecnologie digitali nel campo delle scienze formative e della comunicazione.

Negli ultimi anni si è assistito a numerosi scandali, diventati casi di scuola, come Enron, Worldcom o Parmalat, tutti accomunati da omissioni nei controlli, interni ed esterni, e da pregiudizievoli compiuti da amministratori, sindaci, manager, dipendenti o soggetti terzi nei confronti di imprese o soggetti esterni alle organizzazioni.

Nel settore dell'autonoleggio, le aziende hanno predisposto meccanismi di prevenzione e salvaguardia dagli atti criminali, attraverso la progettazione e adozione di strumenti di

controllo interno.

Il *Modello di Organizzazione, gestione e controllo* introdotto dal Decreto Legislativo 8 Giugno 2001, n. 231 è un atto privato adottato da persona giuridica, o associazione priva di personalità giuridica, volto a prevenire la *responsabilità penale* derivante dalla commissione, o tentata commissione, di determinate fattispecie di reato, nell'interesse o a vantaggio degli Enti stessi.

Nella seconda parte dell'elaborato è dunque proposto un *case study* di Europcar Italia S.p.A. avente per oggetto il Modello organizzativo dell'azienda, al fine di individuare il ruolo assunto in esso dalla formazione e dalla comunicazione interna *on-line*.

Formazione e comunicazione rappresentano per i Modelli organizzativi la cartina di tornasole per valutarne la credibilità, la sponsorizzazione e la condivisione all'interno delle organizzazioni, valido strumento motivazionale per il personale³.

³ Fonte: Soria D., Soria M., “Comunicazione interna ed esterna nel Modello 231”, n. 8, 2012, pp. 1-7.

CAPITOLO PRIMO

Il *car rental business*. Il Gruppo Europcar

1.1. Considerazioni generali riguardanti il mercato del noleggio auto¹

Le profonde trasformazioni generate dal fenomeno della globalizzazione hanno portato, negli ultimi decenni, ad un importante ampliamento del settore dei servizi: il comparto del noleggio auto ne ha rappresentato una quota parte significativa.

Ieri ed oggi assistiamo a modifiche sostanziali nella ripartizione geografica della produzione e del suo controllo; nella liberalizzazione dei prodotti, dei servizi e degli scambi di capitale e forza-lavoro.

L'entrata di nuovi operatori economici nell'industria, nel commercio e nei trasporti, l'accentuazione della competizione tra essi e la rapidità dei processi di vendita di prodotti/servizi rappresentano gran parte dei fattori che inducono le imprese ad adeguarsi al cambiamento e a rivedere le proprie traiettorie di sviluppo.

In queste condizioni, i servizi di autonoleggio hanno conosciuto un'importante espansione, a livello mondiale, consentendo l'apparizione di alcune nuove imprese, che insieme con quelle già stabilite nel settore (*Avis Budget, Europcar, Hertz, ecc.*), coprono una significativa quota di mercato ed hanno accesso a gran parte della domanda.

Il servizio di autonoleggio, in particolare, si impone, a livello mondiale, come alternativa al trasporto con mezzi propri.

Una prima particolarità dell'attività risiede nel fatto che, a causa dello sviluppo economico internazionale, questo tipo di servizio non è rivolto alla sola categoria dei turisti (segmento *leisure*), che fanno richiesta di un veicolo per i loro periodi di vacanza; esso, infatti, risponde anche alla richiesta proveniente dalle aziende (segmento *business*), la cui mobilità si manifesta durante l'intero anno. In questa misura, gli operatori del settore perseguono l'obiettivo di assicurare la mobilità di manager, professionisti e rappresentanti commerciali, i quali, per la natura delle loro funzioni, sono lavoratori in possesso di un mezzo di trasporto che, raramente, è di loro proprietà.

¹ Il contenuto del Paragrafo 1.1. è tratto, per la parte prevalente, da: Ursacescu M., Cioc M., "Model based on key performance indicators for assessing the market position of a company", in *Revista Economică* (Journal of economic-financial theory and practice), n. 3, 2012, pp. 414-415.

Tradizionalmente, i turisti hanno rappresentato il *target group* obiettivo delle imprese del settore, nonostante in Europa alcuni Paesi presentino, ancora oggi, un «potenziale turistico» poco sfruttato. Verso la fine degli anni '90, a seguito dell'incremento del volume degli investimenti stranieri in Europa, una ben definita categoria di clienti ha cominciato a formarsi, composta da personale di banche commerciali e di società nate nei vari Paesi europei. Per quest'ultimo segmento di mercato le compagnie di autonoleggio, oltre al servizio principale, hanno introdotto nuovi servizi che saranno adeguatamente approfonditi nel proseguo del Capitolo.

Un secondo aspetto, che caratterizza a pieno il business, è riferito al *feedback* fornito dalle aziende ad ogni cambiamento di struttura e di funzionamento del mercato mondiale. Nell'ultimo decennio, in risposta alla crescita del business molte aziende del settore hanno fatto ricorso a pratiche rigorose, modelli e strumenti nel campo dell'organizzazione aziendale (*lean organization*), del marketing (*Customer Relationship Management*) e dell'*Information and Communication Technology* – ICT (Intranet aziendali, processi di fatturazione elettronica, ecc.).

Durante la recente Recessione economica anche il business dell'autonoleggio è stato duramente colpito, in gran parte, a causa del calo complessivo della capacità di spesa degli utilizzatori; come conseguenza, la riduzione dei viaggi ha rappresentato il principale fattore di crisi. Alcune società di media e piccola dimensione non hanno saputo sostenere la pressione della crisi finanziaria: fortemente dipendenti dalle *large corporation*, e colpiti dai numeri in calo dei turisti, le compagnie minori, sin dall'inizio della Recessione, hanno dovuto affrontare un periodo non prospero.

I grandi attori hanno visto un mercato consolidato divenire estremamente volatile.

Tuttavia, la ripresa delle condizioni economiche a livello globale nel 2010, l'essere riusciti a comprendere e soddisfare nuovamente le esigenze dei consumatori e a conquistarne la fiducia hanno permesso un miglioramento complessivo del mercato.

Grazie alla presenza di aspettative di ripresa economica continua, su scala mondiale, la domanda del segmento *leisure* (turismo) ha permesso una positiva ripresa, spingendo ulteriormente la crescita del settore dell'autonoleggio.

Research and Markets (tra le principali fonti nel settore per la ricerca di mercato internazionale), nell'edizione 2011 del *Global Car Rental Market Report*, concentrando l'attenzione su diverse zone geografiche, propone un'analisi a livello globale in cui

emerge come il settore dell'autonoleggio sia ben organizzato nelle Nazioni sviluppate ed in quelle in forte crescita: gli Stati Uniti rappresentano la quota maggiore, seguiti da Europa ed altre Nazioni (il business in analisi affonda le proprie radici – e cresce costantemente – anche in economie emergenti, come India, Cina, Brasile, che contribuiscono alla crescita economica globale).

La Tabella seguente riporta, invece, i valori al 2012, positivi ed in crescita, riferiti alla flotta, agli uffici ed al fatturato, per i quattro principali attori del mercato mondiale: *Enterprise, Hertz, Avis Budget Group e Dollar Thrifty Automotive Group*.

2012 United States Car Rental market – Fleet, Locations and Revenues

Company	Cars in service (Avg. 2012)	Locations	2012 Revenue (in millions)	2011 Revenue (in millions)
Enterprise Holding	941.064	6.202	11.500 \$	11.100 \$
Hertz	366.000	2.700	4.660 \$	4.241 \$
Avis Budget	300.000	2.500	4.510 \$	4.500 \$
Dollar Thrifty	122.000	470	1.563 \$	1.597 \$

[Fonte: *Auto Rental News Magazine*², <http://www.autorentalnews.com/fileviewer/1650.aspx>]

Il noleggio auto si presenta tra i settori che subiscono l'influenza dell'andamento economico generale³: l'esperienza può mostrare trend di politiche di *low pricing*, intensificando ulteriormente lo scenario competitivo; la concorrenza appare basata principalmente sul prezzo, riflettendo una prolungata flessione del potere d'acquisto della domanda, nonché sulla qualità del servizio offerto e sull'affidabilità.

I più recenti sviluppi e le tendenze del mercato globale includono una maggiore incidenza del noleggio a breve termine, derivante dalle maggiori presenze estere, l'adozione di veicoli elettrici ed ibridi e l'introduzione di nuovi *concept* di noleggio (in un ambiente fortemente competitivo, le aziende sono alla ricerca di formule sempre più accattivanti per attrarre nuovi clienti⁴).

² “Statistics based on company-provided data, public documents, industry research and ARN estimates. Revenue comes from U.S. car rental operations only. Fleet, location and revenue numbers represent entire U.S. operations, including franchises. Alamo Rent-A-Car, Enterprise Rent-A-Car and National Car Rental brands are part of Enterprise Holdings”.

³ Fonte: Research and Markets, “Global Car Rental Market Report”, Marzo 2013, pp. 1-52.

⁴ *ALD Automotive*, con la nuova formula di noleggio *Car2Car*, si fa carico di tutti i costi di gestione e

In generale, i fattori che possono guidare la crescita del business comprendono:

- a) la crescita del settore del turismo e dei viaggi;
- b) l'aumento della domanda per le attività ricreative e del tempo libero;
- c) l'aumento della popolazione nei centri urbani;
- d) il miglioramento dello scenario economico e l'aumento del potere di acquisto.

Dall'altro lato, esistono fattori che possono ostacolare la crescita del settore come stringenti standard di emissione di CO₂ per la riduzione dell'inquinamento.

La performance dei servizi di autonoleggio è la risultante di alcuni fattori tra loro molto eterogenei, leve sulle quali gli operatori possono agire a fronte di contesti di forte incertezza generale: dal potenziale del parco veicoli gestito dalla singola compagnia alla strategia di marketing, alle competenze manageriali, alla capacità di sfruttare le nuove tecnologie informatiche e di comunicazione, sino alla capacità di monitoraggio dell'ambiente competitivo.

L'efficiente gestione quotidiana della flotta è uno dei fattori determinanti il successo nel settore⁵: la flotta è tecnicamente il numero di veicoli disponibili in un dato momento presso le stazioni di noleggio, pertanto essa rappresenta la capacità degli operatori di far fronte ad un flusso della domanda, tipicamente stagionale, con una dotazione di flotta variabile, nel corso dell'anno, sulla base di corrette previsioni sui numeri e sui giorni di noleggio. Previsioni sbagliate possono tradursi in una dotazione di flotta eccessiva, con aumento dei costi gestionali e riduzione del profitto; al contrario, una previsione errata sui minori volumi può comportare una flotta insufficiente numericamente, rispetto alle richieste della domanda, con impatti su mancate vendite e sull'immagine del brand.

Un altro fattore chiave di successo è l'integrazione della tecnologia nei processi di business. Attraverso il ricorso all'ICT le compagnie di autonoleggio possono creare nuovi modi per incontrare e soddisfare la domanda, rendendo il noleggio un momento piacevole; aggiungendo il vantaggio di noleggiare *on-line* e/o i sistemi di navigazione, insieme al servizio di assistenza stradale. Inoltre, la necessità di creare competenze distintive, le nuove esigenze di *employability* dei lavoratori e la difficoltà del sistema tradizionale di soddisfare nuovi bisogni formativi hanno spinto all'implementazione di soluzioni per una formazione di tipo «digitale».

congela per cinque anni la classe di merito del cliente, che anche in caso di incidente non sarà penalizzato. [Fonte: La Repubblica, 09 Ottobre 2013]

⁵ Fonte: Monestime R., "The Car Rental Industry", 2012.

1.2. Il mercato dell'auto in Italia

Dal 12° RAPPORTO ANIASA⁶ sul noleggio veicoli 2012 emerge come la situazione di Recessione economica, in atto da oltre cinque anni e mezzo, stia compromettendo il futuro dell'intero mercato italiano dell'automobile: il numero delle immatricolazioni da 2,5 milioni nel 2007 (situazione ante-crisi) è sceso a 1,4 milioni nel 2012⁷ (-9% nel 2010, -11% nel 2011, -19,8% nel 2012, **-8,02% nel periodo Gennaio-Ottobre 2013**).

Intanto, l'IVA al 22% dal 1° Ottobre 2013 inciderà per circa 150 Euro sul prezzo medio delle vetture (15.500 Euro), per 1,5 cent./l. sulla benzina e per 1,4 cent./l. sul gasolio.

Secondo i dati diffusi il 4 Novembre 2013 da UNRAE⁸, dopo i timidi valori di Luglio 2013 (-1,62%, ovvero 107.843 nuove vetture su 109.617 di Luglio 2012), a Ottobre le immatricolazioni confermano un ulteriore calo (-5,58%, pari a 111.744 autovetture rispetto a 118.351 unità di Ottobre 2012). Sul fronte dell'usato, invece, i primi dieci mesi 2013 rilevano un +0,6% sul 2012, con un rialzo mensile dell'Indice dei prezzi delle auto usate di +0,88%, riconducibile all'aumento di Luglio nel volume globale delle vendite che ha interessato per il 19,73% auto nuove e per l'80,27% auto usate.

Archiviati i primi dieci mesi del 2013, la struttura del mercato evidenzia, nel complesso, un andamento di riduzione degli acquisti da parte dei privati, fermandosi in Ottobre 2013 ad un'incidenza di 63,36 punti percentuali sul totale di utilizzatori finali (privati, noleggio, aziende), rispetto al 63,48% del 2012, già calato da un 66,21% nel 2011.

Il noleggio conferma la propria quota al 18,39% del totale, con una flessione del -9,19% rispetto al periodo Gennaio-Ottobre 2012.

Nonostante la variazione positiva a Ottobre 2013 del +15,54%, il trend delle società segnala un 18,26% di quota, ancora caratterizzato da un andamento a corrente alternata degli acquisti, che hanno, comunque, sostenuto il mercato evitando cali maggiori (Dati:

⁶ **ANIASA** (Associazione Nazionale Industria dell'Autonoleggio e Servizi Automobilistici) aderisce a Confindustria e rappresenta oltre il 96% del settore; fornisce assistenza, giuridica ed economica, e dati sui servizi di noleggio auto, furgoni e veicoli industriali a lungo e a breve termine e in *fleet management*.

⁷ Il mercato dell'auto nazionale, per l'intero 2012, presenta un volume complessivo di 1.410.824 vetture, di cui 899.937 unità acquistate da privati (63,79%) e 259.265 da società (18,35%). Il comparto del noleggio presenta un volume di 251.622 vetture (17,86%). [Dati: UNRAE, 31 Dicembre 2012]

⁸ **UNRAE** (Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri) è l'Associazione delle Case automobilistiche estere che operano in Italia nella distribuzione, commercializzazione e assistenza di autoveicoli; essa fornisce informazioni ed analisi del mercato, riferimento per Istituzioni e operatori.

UNRAE, 31 Ottobre 2013).

Dopo un 2011 con valori positivi ed un 2012 in cui tutti i comparti dell'*automotive* hanno registrato indici negativi con un lieve rallentamento del business, l'Italia, a Ottobre 2013, registra il suo 41° mese di calo.

Dal 2007, ultimo anno positivo per il mercato europeo dell'auto, l'Europa è stata l'unica area mondiale tecnicamente in controtendenza rispetto allo sviluppo positivo delle altre aree (Cina e India). Nei primi dieci mesi del 2013, le immatricolazioni di auto e furgoni nei 27 Paesi dell'Unione Europea e nei 3 dell'Efta registrano una flessione del -3,1% sul 2012, con 10.385.061 unità: a parte l'eccezione del Regno Unito (+10,2%) e della Spagna (+1,1%), si registrano cali in Francia (-7,4%), Germania (-5,2%) ed il **-8,0% dell'Italia** (Dati: UNRAE, 19 Novembre 2013).

In Italia, e così in Europa, l'intera filiera dell'*automotive* subisce gli effetti del quadro economico generale.

In Italia, a fronte di un -2,4%, il valore del PIL nel 2012⁹, l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) ha registrato una contrazione del PIL

⁹ Nel 2012 l'Area Euro ha registrato una contrazione del **PIL** dello 0,4% (vedi Tabella).

L'Italia ha consumato beni e servizi (inclusi i consumi della Pubblica Amministrazione e gli investimenti al netto del saldo importazioni-esportazioni) per circa 1.400 miliardi di Euro (100 miliardi meno del 2007, anno di picco del PIL); anche i consumi degli anni 2001, 2002 e 2003 si aggiravano attorno a tale cifra, ma la crisi non era sentita (erano vendute, infatti, oltre 2,3 milioni di auto all'anno).

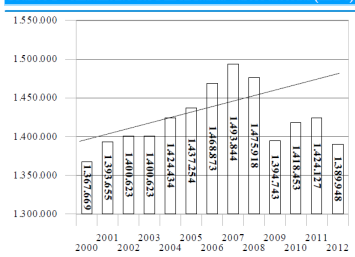
Tale contraddizione emerge dalle curve tendenziali del PIL, in valore assoluto – variazione positiva – e come variazione percentuale negativa (Grafici 1 e 2): la contraddizione nei grafici indica la forza di un sistema economico che procede, seppur incapace di garantire il necessario benessere di lungo periodo.

Andamento del PIL dei principali paesi. Variazioni %

Paesi	2012 vs. 2011
Cina	7,5%
India	4,5%
Russia	3,4%
Stati Uniti	2,2%
Giappone	1,6%
Brasile	1,5%
Germania	0,7%
Regno Unito	0,1%
Francia	0,1%
Spagna	-1,5%
Italia	-2,4%
Mondo	2,9%
Area Euro	-0,4%

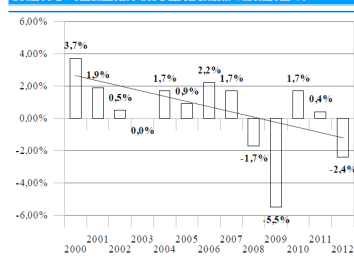
[Fonte: ANIASA, "12° Rapporto Aniasa sul noleggio veicoli 2012", p. 11]

Grafico 1 – Andamento del PIL in Italia. Valori assoluti (mln €)



[Fonte: ANIASA, "12° Rapporto Aniasa sul noleggio veicoli 2012", p. 12]

Grafico 2 – Andamento del PIL in Italia. Variazioni %



[Fonte: ANIASA, "12° Rapporto Aniasa sul noleggio veicoli 2012", p. 12]

La crisi porta con sé un calo dei consumi privati (riconducibile alla situazione occupazionale): nel 2012 il reddito disponibile delle famiglie italiane è sceso del 2% ed il relativo potere di acquisto è diminuito del 4,7%; la propensione al risparmio delle famiglie è scesa all'8,4% dall'8,8% del 2011. [Dati: Istat, <http://www.istat.it/it/archivio/99946>]. Altre principali componenti economiche hanno subito altrettante variazioni in negativo: gli investimenti fissi lordi (-8%); le importazioni (-7,7%); la disoccupazione giovanile (15-24 anni) passata dal 21% al 35% del 2011. [Dati: OCSE, Eurostat, Banca d'Italia e Istat]

dell'1,8% al terzo trimestre 2013; mentre nell'Euro-zona, che non sembra più essere in recessione, la crescita delle esportazioni spinge verso riforme per l'aumento della produttività, con un PIL in crescita dello 0,1% al terzo trimestre 2013 (secondo i dati Prometeia, l'aspetto principale dell'evoluzione macroeconomica italiana, nel corso del 2013, è costituito dal quasi azzeramento del contributo delle esportazioni alla crescita del PIL).

Alla fine di Ottobre 2013, i dati OCSE indicano che il calo del PIL italiano è finito nei mesi estivi dell'anno (-0,3% nel secondo trimestre 2013); secondo l'Istat, ad Ottobre 2013, il clima di fiducia dei consumatori (in base 2005=100) diminuisce a 97,3 da 100,8 del mese di Settembre; peggiorano sia i giudizi sia le attese dei consumatori sulla disoccupazione e sulla situazione economica del Paese e delle famiglie (opportunità attuali e possibilità future di risparmio in calo). In linea con le minori immatricolazioni, l'opportunità di acquisto di beni durevoli da privati e aziende, in peggioramento, produce un parco auto circolante con elevata età media.

Il mercato italiano dell'auto, soprattutto ad uso aziendale, dopo aver contribuito all'intero sistema economico nazionale in termini di gettito fiscale (72,7 miliardi di Euro di contributo all'Erario nel 2012), si trova in gravi difficoltà a causa dei problemi strutturali (occupazione) e di un trattamento fiscale iniquo e penalizzante.

In Italia, dal 1° Gennaio 2013, la deducibilità delle spese delle autovetture aziendali (valore di acquisto in proprietà, valore del canone di *leasing*, valore del canone di noleggio a lungo termine) e dei correlati costi di impiego, effettivamente sostenuti e documentati, (spese di manutenzione, assicurazione, carburanti, revisione, tasse stradali, ecc.) è scesa dal 40% al 20% per i lavoratori autonomi e per le auto aziendali *non destinate ad essere utilizzate esclusivamente come beni strumentali nell'attività propria dell'impresa* (Legge di Stabilità 2013), mentre per le vetture *concesse in uso promiscuo ai dipendenti* (per almeno 183 giorni su 365) dal 90% si è scesi al 70% (fermo restando i limiti di valore su cui calcolare l'ammontare massimo dei costi deducibili). In Europa tali quote arrivano al 100%.

Nessun intervento normativo, ha, invece, modificato il regime di detraibilità dell'imposta relativa all'acquisto, ed anche alla fruizione di prestazioni accessorie, detraibile al 40% per le auto aziendali (Legge Finanziaria 2008); mentre in Europa è prevista l'ipotesi di deduzione integrale.

Aggiungendo la sovrattassa sul bollo auto, il carico fiscale in Italia grava sulle potenzialità di un mercato che mostra evidenti segni di difficoltà, danneggiando la competitività di aziende/professionisti che sostengono costi maggiori al regime europeo. Una situazione grave che sta portando alla chiusura di numerosi concessionari, nonché opere di ristrutturazione, in particolare nella distribuzione, componentistica ed in tutti i servizi collegati alla vendita, al finanziamento, all'assistenza ed alla circolazione dei veicoli.

A conferma del momento di stasi, sono da evidenziare: (1) l'aumento della tassazione (da una stima di Confcommercio, la pressione fiscale nel 2013 ha raggiunto il 44,6% del PIL, pari a quasi 12.000 Euro di tasse per ogni contribuente (Il Sole 24 Ore, 25 Luglio 2013)); (2) le difficoltà di accesso al credito; (3) la burocrazia negli adempimenti amministrativi; (4) il crescente costo del carburante, con punte del 30% nel *Total Cost of Ownership* (TCO) abitualmente utilizzato dai responsabili delle flotte come parametro di scelta per l'inserimento delle vetture nelle *car list* aziendali.

Ciò nonostante, il calo moderato di Luglio 2013 ed il sostegno delle case automobilistiche estere alla componente distributiva (fatturato da 50 miliardi di Euro, con benefici in termini di gettito IVA e mantenimento dei livelli occupazionali) lasciano spazio a possibili azioni di rilancio del mercato: secondo il Centro Studi UNRAE, a fine 2013 le immatricolazioni potrebbero posizionarsi intorno a 1,3 milioni di unità (-8% sul 2012).

La Tabella nella pagina seguente riporta le elaborazioni prodotte da UNRAE sulla struttura del mercato italiano delle autovetture nei primi dieci mesi del 2013, con il dettaglio per alimentazione, utilizzatore e segmento.

I dati evidenziano un forte calo delle vetture a benzina posizionate al 31,03% del totale (con un prezzo alla pompa medio pari a 1,7 Euro/litro, il secondo più alto dell'Unione Europea, dopo la Norvegia). Il diesel, con una quota di mercato pari, invece, al 53,83% del totale, alla fine di Agosto 2013 ha raggiunto la cifra record di 1,71 Euro al litro, pari a 162 Euro al mese di rifornimento. Guardando i prezzi alla pompa nei diversi Paesi del Mondo emerge un livello dei prezzi italiani estremamente elevato, ma anche un differenziale, rispetto all'Europa, relativo alla contrazione nei consumi (per benzina e gasolio) e, soprattutto, al forte incremento dell'incidenza fiscale sui carburanti (accise più IVA) che ha causato una contrazione del gettito fiscale complessivo (cosiddetto

«effetto Laffer»).

Decrescono anche le immatricolazioni di auto alimentate a GPL, contrariamente ai persistenti valori positivi del comparto delle auto verdi (ibride ed elettriche). L'affidabilità e sicurezza, il basso costo del rifornimento e le scarsissime emissioni inquinanti del GPL non trovano riscontro nei dati mensili e cumulati. Nel periodo Gennaio-Ottobre 2013, le domande di privati (-8,20%), noleggio (-9,19%) e aziende (-6,20%) subiscono un andamento di flessione in linea con il trend negativo registrato dal mercato. Infine, la riduzione complessiva delle immatricolazioni si manifesta nel calo degli acquisiti in vetture di ogni segmento, dalle cosiddette *citycar* alle lussuose berline di grandi dimensioni, sintomo della riduzione nella capacità di spesa e del rincaro del peso della tassa di proprietà (superbollo di 20 € al kW di potenza, a partire da 185 kW).

Immatricolazioni autovetture. Dati in unità e valori percentuali

Alimentazione:	Gen./Ott. 2013	Gen./Ott. 2012	Var. % Gen./Ott. 13/12
Diesel	601.518	650.695	-7,56%
Benzina	346.729	406.856	-14,78%
GPL	99.567	106.668	-6,66%
Metano	57.116	45.097	26,65%
Ibride	11.908	5.194	129,26%
Elettriche	674	438	53,88%
Etanolo	4	53	-92,45%
Totale	1.117.516	1.215.001	-8,02%
Utilizzatore:	Gen./Ott. 2013	Gen./Ott. 2012	Var. % Gen./Ott. 13/12
Privati	708.027	771.231	-8,20%
Noleggio	205.463	226.260	-9,19%
Società	204.026	217.510	-6,20%
Totale	1.117.516	1.215.001	-8,02%
Segmento:	Gen./Ott. 2013	Gen./Ott. 2012	Var. % Gen./Ott. 13/12
A – Piccole	215.244	232.020	-7,23%
B – Utilitarie	455.145	457.771	-0,57%
C – Medie	285.609	321.955	-11,29%
D – Medie superiori	136.636	172.169	-20,64%
E – Superiori	22.702	28.458	-20,23%
F – Alto di gamma	2.180	2.628	-17,05%
Totale	1.117.516	1.215.001	-8,02%

< [Fonte: UNRAE, 31/10/13, <http://it.calameo.com/read/0006753491ec1407d35e9>]

1.2.1. *Il car rental business*

Dal 2008, il *car rental business* subisce gli effetti della contrazione del mercato automobilistico, ciò nonostante, tra il secondo e il terzo trimestre 2013, i valori positivi del noleggio a breve termine hanno riportato il settore dell'autonoleggio al segno più¹⁰, compensando in parte il calo degli altri comparti dell'*automotive*.

Stando al 12° RAPPORTO ANIASA sul noleggio veicoli, nel 2012 la netta riduzione delle immatricolazioni nel noleggio (-15% per il settore, -22% per il noleggio a breve termine e -11% per il lungo termine) deriva dalla fase di incertezza degli scenari politici ed economici che ha spinto il lato della domanda a ridurre drasticamente il numero di viaggi.

Il noleggio a breve termine (*rent-a-car*, da 1 giorno a 1 mese di durata, estensibile fino a 11 se plurimensile) ha risentito della minore necessità del segmento del *replacement* (i veicoli in sostituzione¹¹) e dei noleggi plurimensili nonché della significativa concentrazione dei flussi turistici nel periodo estivo¹².

Dalle elaborazioni Istat, riportate da ANIASA, è emerso, nel 2012, un calo pari a -5,3% per i viaggi per vacanza e di -7,8% per i viaggi per lavoro; nonostante una quota pari all'87% del totale, con 68.699 viaggi contro i 10.004 per motivi lavorativi, legati alle

¹⁰ Nel secondo trimestre 2013, il segmento *leisure* (turismo) ha fatto segnalare una crescita del fatturato del +2,7% nel noleggio a breve termine, con un tutto esaurito nelle Isole italiane; mentre il lungo termine, che rappresenta la quota più importante del business, è cresciuto del +2,2%. Nel primo semestre 2013, il fatturato totale, nel breve e nel lungo termine, è aumentato del +2%, risultato ottenuto con un minor numero di veicoli (-11% sul 17% di nuove immatricolazioni per gli acquisti degli autonoleggi nel 2012).

	I semestre 2013	I semestre 2012	Var. % 2013/12
Fatturato (in migliaia di €)	3.063.665	3.009.013	2%
Flotta (auto e furgoni)	634.300	642.000	-2%
Immatricolazioni (auto e furgoni)	147.600	165.700	-11%

[Fonte: Corriere della Sera, CorriereEconomia, 07/10/13]

¹¹ Il *replacement* è generato, principalmente, dalla domanda dei noleggiatori a lungo termine che locano i veicoli dal noleggio a breve per sostituire temporaneamente quelli indisponibili dei propri clienti.

¹² Il segmento *leisure*, rispetto a quello business, beneficia maggiormente della domanda estera.

Nel 2012, gli aeroporti, naturale punto di accesso dei flussi dall'estero, hanno sofferto solo la metà delle stazioni di noleggio presso *downtown*. Nei primi dieci mesi del 2013 il traffico passeggeri (in arrivo/partenza) negli scali italiani ha subito un rallentamento: il calo del -2,4% (su base 2012) nel totale di passeggeri è risultato della flessione del traffico nazionale (-7,2%), rispetto ad una crescita dei voli internazionali dello 1,0%. [Dati: Assaeroporti]

esigenze di mobilità aziendale, alle attività commerciali e di assistenza (i viaggi considerati riguardano residenti con almeno un pernottamento).

In questo contesto, le aziende del noleggio a breve termine hanno riconosciuto l'importanza:

- della semplicità nella fruizione del servizio di noleggio, una possibilità facilitata dall'ampia diffusione di *smartphone* e *tablet* che consentono l'accesso all'informazione in tempo reale a quanti operano in mobilità. Notevoli sono stati gli investimenti sul web, fonte di informazione e prenotazione ormai vicina al 50% dei valori assoluti¹³, con la predisposizione di applicazioni con *download* gratuito, nonché la presenza capillare sui *social network*;
- delle economie di scala che possono dare impulso al recupero dei margini (ad esempio, l'acquisizione da parte di Avis del marchio Budget nel 2012).

Per i servizi a lungo termine (noleggi di durata superiore a 12 mesi), nel 2012 la riduzione di immatricolazioni è stata dovuta, in particolare, al calo generale della fiducia che ha portato noleggiatori e clienti a confermare la proroga dei contratti in essere con una durata media di 43,8 mesi, già raggiunti nel 2011.

La flotta a fine 2012 è però aumentata, segnale che la clientela del noleggio a lungo termine – sia pubblica che privata – continua a preferire questa formula a proprietà e *leasing*, specie per i vantaggi economici e finanziari che comporta.

Con circa 165.000 immatricolazioni tra auto e furgoni nel 2012, il lungo termine svolge una funzione di traino del settore, con un'incidenza del 10% nel rinnovo del parco veicoli e producendo benefici per l'ambiente (veicoli con motorizzazioni Euro 5 ed Euro 6).

Due anni fa il *car rental business* ha mostrato un incremento del 3% nel valore delle vendite, così come un aumento del 6% nel numero di nuovi veicoli per le flotte. Secondo le previsioni¹⁴ è atteso un aumento delle transazioni, con un tasso di crescita annuale dell'1%, in termini di volume, raggiungendo i 5,2 milioni di Euro entro il 2016. Attraversando un contesto di Recessione dell'auto, nel 2012 e per il primo semestre

¹³ Nel 2012 la prenotazione diretta di viaggi è stata preferita all'alternativa presso Agenzia (8,8%), con un 52,7% del totale, di cui il 38,3% ha visto l'utilizzo del sistema di prenotazione *on-line*. Si aggiungono un 36,6% con nessuna prenotazione ed un 1,9% che non sa rispondere. [Dati: Istat (viaggi dei residenti con almeno un pernottamento)]

¹⁴ Fonte: Euromonitor International, "Country Report - Car Rental in Italy", Luglio 2012, pp. 1-34.

2013, il settore è sostanzialmente riuscito a confermare la propria posizione, impegnato a modificare strutturalmente organizzazioni, procedure e strumenti per la gestione di tutte le attività con un impatto diretto sul cliente.

Nonostante i crescenti oneri tributari e burocratici, esso sta continuando a garantire una concreta stabilità nella spesa pubblica, funzionando come sostegno finanziario alle aziende (piccole e medie imprese, in crisi di liquidità e con difficoltà nei fidi bancari, oppresse dalla Pubblica Amministrazione con il ritardo nei pagamenti).

1.2.1.1. *Il noleggio a breve termine nel 2012*¹⁵

Il 2012 è stato l'anno della «de-motorizzazione» a causa del picco di minori immatricolazioni (sempre più privati se decidono di cambiare la propria auto non ne acquistano una nuova, riducendo il parco circolante).

Nonostante la prudenza nelle spese, il filo conduttore nel noleggio a breve termine è stato la sovra-capacità di flotta rispetto alla domanda, dovuta ad un aumento di vetture acquisite dal lungo termine, quale alternativa all'acquisto (19.000 nuove unità).

L'intervento di risanamento nei conti pubblici ha prodotto un forte impatto sui consumi:

- la domanda interna di noleggio è venuta meno;
- il fatturato del segmento business e del *replacement* è diminuito in misura maggiore di quello turistico.

La maggiore disponibilità e la contrazione nei consumi hanno condotto, in Estate, ad offerte aggressive che hanno sostenuto il settore, evitando un ulteriore calo del giro d'affari, del tasso di utilizzo e del margine con l'aumento dell'*holding cost* delle auto.

Molte compagnie, laddove possibile, non hanno diminuito il numero di uffici per non ridurre la facilità di accesso al servizio per i clienti (esse hanno guadagnato produttività a livello periferico e razionalizzato il proprio staff nelle sedi centrali).

Nel 2012, la crisi generale dei consumi ha colpito anche il fronte dell'usato con un -9% di immatricolazioni rispetto al 2011 e ponendo i clienti in una posizione privilegiata in sede di negoziazione. Le compagnie di noleggio – nella vendita dell'usato ex-noleggio non ritirato dalle case costruttrici (il cosiddetto *buy-back*) – si confrontano con il mercato dei Km 0: la decisione di aumentare l'*holding period*, per svalutare di altri mesi

¹⁵ Il contenuto del Paragrafo 1.2.1.1. è tratto da: ANIASA, “12° RAPPORTO ANIASA sul noleggio veicoli 2012”, n. 12, Maggio 2013, pp. 20-46.

le proprie auto (in genere di età media inferiore all'anno), ha permesso di fronteggiare la concorrenza dell'usato a Km 0.

Nel 2012 il fatturato auto è stato pari a 997,5 milioni di Euro (-8% rispetto al 2011), mentre per i furgoni 61,9 milioni di Euro hanno rilevato un -11%¹⁶.

Una domanda *low cost* ha spinto a ridurre i prezzi (già bassi anche per far fronte ad un calo nei flussi turistici) e a proporre al mercato nuove alternative, si pensi alla prima e unica realtà *dual brand* in Italia con Avis Budget (nel 2012 Avis ha acquisito la gestione diretta del marchio Budget) e all'approccio *web-based* per la fruizione del servizio.

Il fatturato del segmento *leisure* (turismo), pari a 602 milioni di Euro (-5% rispetto al 2011), ha evidenziato la diminuzione dei viaggi per vacanza. Il fatturato del segmento *business*, pari a 344,8 milioni di Euro (-11% sul 2011) ha evidenziato la maggiore contrazione dei viaggi per lavoro e il processo di ottimizzazione dei costi delle auto aziendali nelle aziende maggiori.

Il segmento del *replacement*, l'11% del totale del giro d'affari del settore, è calato del 15% (da 132,2 a 112,5 milioni di Euro).

Le sedi gestite direttamente dalle compagnie di noleggio (*corporate*) hanno realizzato un fatturato pari a 971 milioni di Euro, contro gli 89 milioni delle stazioni gestite dalla rete indiretta (*franchisees*).

Nel 2012 gli operatori hanno effettuato oltre 4,6 milioni di noleggi contro i 4,8 del 2011 (-4%); i giorni di noleggio sono diminuiti del 9%; in media, il noleggio di un veicolo ha avuto una durata di 6,1 giorni contro i 6,4 del 2011 (-5%).

La differenza tra la decrescita del fatturato (-8%) e quella dei giorni di noleggio (-9%) è da ricondurre all'incremento dell'1% del prezzo medio per giorno¹⁷.

Gli indicatori dei volumi, divisi per tipologia di *location*, hanno evidenziato un andamento della domanda simile tra i clienti che noleggiavano in città e i clienti che arrivano in aeroporto, ma con intensità diverse. I prezzi del noleggio mostrano, invece,

¹⁶ Il 2012 e il 2009 sono stati gli unici anni – nel periodo 2002-2012 – in cui il noleggio a breve termine ha registrato una flessione annuale del fatturato auto e furgoni, rispettivamente, di -8% sul 2011 e -6% sul 2008, nonostante un +5% di crescita media dal 2002 al 2012. Nel 2012, il giro d'affari delle stazioni aeroportuali ha permesso di limitare i danni: un -6% contro un -11% dell'attività presso *downtown*. [Dati: Istat]

¹⁷ Il cliente per noleggiare un'auto nel 2012 ha speso in media 37,3 Euro al giorno (229 Euro per 6,1 giorni), rispetto ai 37,0 Euro al giorno nel 2011 (238 Euro per 6,4 giorni). [Dati: Istat]

un risultato diverso: nelle città si è noleggiato molto meno rispetto al 2011 e con durate molto più corte; negli aeroporti si è noleggiato un po' meno rispetto al 2011 e con durate leggermente più corte, pagando circa 10 Euro meno sulla durata media del noleggio¹⁸.

In generale, i clienti hanno noleggiato meno e per meno tempo, ad un prezzo medio per giorno maggiore; gli operatori, per fronteggiare una domanda in diminuzione, hanno ridotto la flotta media (il numero dei veicoli che mediamente nell'anno sono presenti presso le stazioni di noleggio). Si veda la Tabella per una sintesi di quanto esposto.

Indicatori chiave del noleggio a breve termine

	2012	2011	Var. % 2012/11
Fatturato totale (€)	1.059.384.129	1.151.444.983	-8%
Giorni di noleggio totali	28.387.327	31.116.503	-9%
Numero di noleggi totali	4.634.171	4.847.770	-4%
Durata media per noleggio (gg)	6,1	6,4	-5%
Prezzo medio per noleggio (€)	229	238	-4%
Prezzo medio al giorno (€)	37,3	37,0	1%
Utilizzo medio della flotta	72%	72%	-1%
Flotta media totale (unità)	108.477	117.669	-8%
Flotta puntuale al 30 agosto	142.568	154.213	-8%
Immatricolazioni ⁽¹⁾ (unità)	91.805	117.107	-22%
Stazioni di noleggio	1.665	1.662	0%
Dipendenti	4.226	4.606	-8%

⁽¹⁾ Le immatricolazioni includono auto e furgoni; non includono i veicoli immatricolati da società non *rent-a-car* che noleggiavano tali veicoli agli operatori del *rent-a-car*. Tali veicoli sono invece inclusi nella flotta.

[Fonte: ANIASA, “12° RAPPORTO ANIASA sul noleggio veicoli 2012”, p. 22]

¹⁸ Nelle città i noleggi sono scesi di otto punti percentuali, la durata media è diminuita del 6%, passando da 7,3 a 6,8 giorni, e i giorni di noleggio sono scesi del 13%. Il cliente ha speso 34,8 Euro al giorno, contro i 33,7 del 2011, e per tenere l'auto per 6,8 giorni ha pagato 237 Euro, contro i 245 del 2011 per una durata media di 7,3 giorni.

Negli aeroporti i noleggi sono diminuiti di due punti percentuali, la durata media è scesa del 2%, passando da 5,7 a 5,6 giorni, e i giorni di noleggio sono diminuiti del 4%. Il cliente ha speso 39,4 Euro al giorno, contro i 40,7 del 2011, e per tenere l'auto 5,6 giorni ha pagato 222 Euro, contro i 231 del 2011 per una durata media di 5,7 giorni. [Dati: Istat]

1.2.1.2. *Il noleggio a lungo termine nel 2012*¹⁹

La crisi economica, la pressione fiscale e le restrizioni al credito hanno determinato una domanda anelastica alle offerte promozionali e commerciali delle case automobilistiche. Il noleggio a lungo termine rappresenta una formula di utilizzo e gestione di auto e veicoli commerciali, alternativa al *leasing*, particolarmente adatta ad aziende e professionisti che non vogliono ricorrere all'acquisto; non da meno, esso rappresenta una risorsa nel segmento dell'autoriparazione.

Rispetto ai contratti finanziari della formula del *leasing*, il noleggio a lungo termine, pur prevedendo il pagamento di un canone mensile, presenta vantaggi finanziari ed operativi: (1) la protezione da rischi nella vendita dell'usato (problema della stima del valore residuo) e la possibilità di corredare l'auto di tutti i servizi (di manutenzione, di soccorso stradale, di assicurazione e bollo), inclusi nel canone; (2) non è prevista alcuna rata anticipata e, non potendo acquistare il veicolo al termine, alcuna maxi-rata finale.

Per l'intero 2012, le autovetture del noleggio a lungo termine rappresentano un elemento importante del mercato: il rientro di vetture, oggetto di precedente allungamento contrattuale, ha permesso un aumento di +1,1% della flotta, pari a 407.000 unità rispetto a Dicembre 2011. La flotta media totale invece – +1,3% rispetto al 2011 – testimonia che i clienti che si affidano al lungo termine vi tornano anche per i prossimi noleggi.

Cresce il segmento delle vetture medie e medie-superiori (tra i 1500 e i 2000 di cilindrata), quale strumento di lavoro per aziende e professionisti.

Diminuiscono le vetture superiori e di alta gamma (-10%): un effetto *downgrading* dovuto all'attenzione al *Total Cost of Ownership* e al timore di incorrere in carichi fiscali che in Italia hanno quasi inibito il mercato delle *supercar* (superbollo auto).

Compongono il fatturato complessivo del noleggio a lungo termine, intorno ai 5 miliardi di Euro: fatturato da contratti di noleggio (+1,8% sul 2011); fatturato da rivendita dell'usato (164.000 veicoli ex-noleggio venduti), oltre un quinto del business totale del comparto, fondamentale per ottenere la liquidità ed i finanziamenti necessari per riacquistare nuove vetture. In particolare, il fatturato da contratti di noleggio evidenzia una minore incidenza della Pubblica Amministrazione nella flotta circolante – strategico riferimento per il lungo termine – a favore della domanda aziendale.

¹⁹ Il contenuto del Paragrafo 1.2.1.2. è tratto da: ANIASA, “12° RAPPORTO ANIASA sul noleggio veicoli 2012”, n. 12, Maggio 2013, pp. 47-87.

Secondo i dati 2013 ANIASA, sono circa 65mila le aziende private e 2mila e 400 le Pubbliche Amministrazioni che utilizzano flotte del noleggio a lungo termine, con oltre 4,5 milioni di contratti all'anno, per un totale di circa 30 milioni di giornate/noleggi.

Nel 2012, gli indicatori principali del noleggio a lungo termine, ferme le immatricolazioni totali (-10,9%), hanno mostrato valori in crescita ed in controtendenza rispetto al trend rilevato nel noleggio a breve termine (vedi Tabella seguente).

Il mantenimento della durata media dei contratti deriva dalla crisi, dalle maggiori esigenze di risparmio, ma soprattutto dall'evoluzione della produzione industriale con veicoli con una vita media più lunga.

Le immatricolazioni provenienti dal comparto, rispetto al 2010, diminuiscono di 20.000 unità a causa di:

- difficile congiuntura economica;
- scarsa fiducia dei mercati e delle imprese;
- incertezza del quadro politico;
- continua penalizzazione del bene auto in generale (aumento accise sui carburanti, aumento RC auto, superbollo, ecc.) e del comparto aziendale in particolare (bassa deducibilità dei costi dell'auto aziendale in noleggio).

Indicatori chiave del noleggio a lungo termine

	2012	2011	2010	Var. % 2012/11
Fatturato da contratti di noleggio, incluso <i>pre-lease</i> (mln di €)	3.914	3.844	3.751	1,8%
Fatturato da rivendita usato (mln di €)	1.218	1.092	1.135	11,5%
Fatturato totale (mln di €)	5.133	4.936	4.886	4,0%
Totale veicoli usati venduti (unità)	164.319	156.341	138.713	5,1%
Veicoli in noleggio a fine anno (unità)	526.822	524.160	513.418	0,5%
Flotta media a lungo termine (unità)	525.491	518.789	517.828	1,3%
Fatturato medio/mese (€/flotta media)	614	610	596	0,8%
Durata media dei contratti (mesi)	43,8	43,8	43,5	0,0%
Dipendenti	2.763	2.773	2.721	-0,3%
Immatricolazioni (auto e furgoni)	164.791	184.953	143.597	-10,9%
Prezzo medio al chilometro	0,247	0,242	0,239	1,9%

[Fonte: ANIASA , “12° RAPPORTO ANIASA sul noleggio veicoli 2012”, p. 61]

1.2.1.3. *Caratteristiche del settore dell'autonoleggio*

Non sempre un soggetto è disposto a pagare un prezzo per acquistare la proprietà di un bene, il cui bisogno può essere solo temporaneo. In questi casi, la convenienza di uno scambio tra chi dispone di un bene e ha interesse a ricavarne un frutto e chi non ne dispone ed ha interesse a poterlo utilizzare pagando un corrispettivo introduce il **contratto di locazione**²⁰.

Le compagnie di autonoleggio stipulano con i propri clienti contratti di locazione di beni mobili (in particolare, beni mobili registrati), comunemente detti **nolo** o **noleggio**, aventi per oggetto veicoli (auto e furgoni) e con termine stipulato dalle parti.

L'obbligazione fondamentale che la compagnia di autonoleggio assume è indicata nell'art. 1571 del Codice Civile: *far godere il bene al cliente*. Da cui discendono:

- (1) l'obbligo per il locatore di *consegnare al cliente il veicolo locato in buono stato di manutenzione* (artt. 1578 e 1580 del Codice Civile);
- (2) l'obbligo per il locatore di *effettuare regolarmente la manutenzione del veicolo per l'uso a cui è convenuto* (artt. 1576 e 1577 del Codice Civile²¹);
- (3) l'obbligo per il locatore di *garantire il pacifico godimento durante la locazione* (artt. 1585 e 1586 del Codice Civile²²).

²⁰ Fonte: Iudica G., Zatti P., *Linguaggi e regole del diritto privato* (13^a ed.), Cedam, Padova, 2012.

Articolo 1571 del Codice Civile, «**Nozione**» – “La *locazione* è il contratto col quale una parte [il locatore] si obbliga a far godere all'altra [il conduttore] una cosa mobile o immobile per un dato tempo, verso un determinato corrispettivo”.

²¹ Articolo 1576 del Codice Civile, «**Mantenimento della cosa in buono stato locativo**» – “Il locatore deve eseguire, durante la locazione, tutte le riparazioni necessarie, eccettuate quelle di piccola manutenzione che sono a carico del conduttore. Se si tratta di cose mobili, le spese di conservazione e di ordinaria manutenzione sono, salvo patto contrario, a carico del conduttore”.

Articolo 1577 del Codice Civile, «**Necessità di riparazioni**» – “Quando la cosa locata abbisogna di riparazioni che non sono a carico del conduttore, questi è tenuto a darne avviso al locatore. Se si tratta di riparazioni urgenti, il conduttore può eseguirle direttamente salvo rimborso, purché ne dia contemporaneamente avviso al locatore”.

²² Articolo 1585 del Codice Civile, «**Garanzia per molestie**» – “Il locatore è tenuto a garantire il conduttore dalle molestie che diminuiscono l'uso o il godimento della cosa, arrecate da terzi che pretendono di avere diritti sulla cosa medesima. Non è tenuto a garantirlo dalle molestie di terzi che non pretendono di avere diritti, salva al conduttore la facoltà di agire contro di essi in nome proprio”.

Articolo 1586 del Codice Civile, «**Pretese da parte di terzi**» – “Se i terzi che arrecano le molestie

L'art. 1571 del Codice Civile indica, come prestazione fondamentale da parte del cliente, il **pagamento del corrispettivo** ed il cliente è obbligato a:

- (1) **fornire informazioni corrette sulle proprie generalità, la propria età, il proprio indirizzo di residenza e sulla titolarità dei requisiti di legge per l'abilitazione alla guida;**
- (2) **servirsi del veicolo per l'uso determinato nel contratto** (art. 1587 del Codice Civile²³);
- (3) **restituire il veicolo nel medesimo stato in cui lo ha ricevuto** (art. 1590 del Codice Civile²⁴);
- (4) **condurre e custodire il veicolo fino alla consegna** (secondo la regola generale dell'art. 1177 del Codice Civile – «**Obbligazione di custodire**» – l'obbligo di consegnare una cosa determinata include quella di custodirla fino alla consegna).

Durante il periodo di noleggio è dunque bene avere cura del veicolo come se fosse il proprio, nel rispetto scrupoloso delle previsioni del Codice della Strada e delle altre norme connesse alla circolazione dei veicoli (ad esempio, il pagamento dei pedaggi autostradali, la circolazione in aree portuali, ecc.); nonché ponendo in essere ogni attività necessaria a garantire il corretto funzionamento e la sicurezza del veicolo, secondo il criterio di massima diligenza (restando inteso che ogni intervento sul veicolo dovrà preventivamente essere approvato per iscritto dalla compagnia).

Il cliente senza o contro la volontà della compagnia non può rinnovare il contratto di noleggio (è comunque prevista la risoluzione anticipata del contratto).

pretendono di avere diritti sulla cosa locata, il conduttore è tenuto a darne pronto avviso al locatore, sotto pena del risarcimento dei danni. Se i terzi agiscono in via giudiziale, il locatore è tenuto a assumere la lite, qualora sia chiamato nel processo. Il conduttore deve esserne estromesso con la semplice indicazione del locatore, se non ha interesse a rimanervi”.

²³ Articolo 1587 del Codice Civile, «**Obbligazioni principali del conduttore**» – “*Il conduttore deve: (1) prendere in consegna la cosa e osservare la diligenza del buon padre di famiglia nel servirsene per l'uso determinato nel contratto o [nel silenzio delle parti] per l'uso che può altrimenti presumersi dalle circostanze; (2) dare il corrispettivo nei termini convenuti”.*

²⁴ Articolo 1590 del Codice Civile, «**Restituzione della cosa locata**» – “*Il conduttore deve restituire la cosa al locatore nel medesimo stato in cui l'ha ricevuta, in conformità della descrizione che ne sia stata fatta dalle parti, salvo il deterioramento o il consumo risultante dall'uso della cosa in conformità del contratto. In mancanza di descrizione, si presume che il conduttore abbia ricevuto la cosa in buono stato di manutenzione. Il conduttore non risponde del perimento o del deterioramento dovuti a vetustà”.*

Il cliente non può acquistare la proprietà del veicolo, ai sensi dell'art. 10 del contratto di noleggio di Europcar Italia S.p.A.: “[...] *Il Cliente riconosce di non essere titolare di alcun diritto reale sul veicolo noleggiato e sugli accessori forniti e, quindi, di non poterne disporre in alcun modo, neanche a titolo temporaneo*”.

Il cliente e il personale aziendale addetto, al ritiro e alla riconsegna del veicolo, dovrebbero poter individuare ogni eventuale problema presentato dalla vettura (righe, colpi, ecc.) e dagli accessori, se richiesti.

Ai sensi dell'art. 1 del contratto di noleggio di Europcar Italia S.p.A.: “[...] *Il Cliente prendendo in consegna il veicolo, nonché mediante la sottoscrizione della lettera di noleggio con specifica approvazione delle condizioni generali, dichiara di aver verificato che il medesimo è in buono stato di manutenzione, così come descritto dal Locatore nella lettera di noleggio, idoneo all'uso pattuito e dotato di tutti gli accessori in essa indicati*”.

Se al momento del *ritiro* da parte del cliente il veicolo presenta *vizi* (danni, urti, ecc.), che ne diminuiscono in modo apprezzabile l'idoneità all'uso pattuito, il cliente potrà richiedere la risoluzione del contratto o la riduzione della tariffa, solo dimostrando che non si tratti di *vizi* da lui conosciuti o facilmente riconoscibili (art. 1578, comma 1 del Codice Civile, «**Vizi della cosa locata**»); il cliente potrà risolvere il contratto anche laddove i *vizi* siano tali da costituire un pericolo per la sua salute o dei suoi familiari o dipendenti (art. 1580 del Codice Civile, «**Cose pericolose per la salute**»).

La compagnia dovrà risarcire al cliente i danni derivati da *vizi* del veicolo qualora non sia in grado di provare di averne, senza colpa, ignorato l'esistenza al momento della consegna del veicolo al cliente; la buona fede non è, in questo caso, presunta (art. 1578, comma 2 del Codice Civile).

Ai sensi dell'art. 11 del contratto di noleggio di Europcar Italia S.p.A.: “[...] *È esclusa la responsabilità del Locatore nei confronti del Cliente, del conducente e dei membri delle rispettive famiglie, per i danni di qualsiasi natura, incluso il pregiudizio economico dai medesimi subito nelle persone e/o nei beni, derivanti (direttamente o indirettamente) da difetto di funzionamento del veicolo se causato da vizi di fabbricazione, quand'anche determini incidenti stradali. In ogni caso, il Locatore non è responsabile di qualunque tipo di danno verificatosi a seguito di furti, tumulti, incendi, terremoti, guerre, eventi naturali, cause di forza maggiore e caso fortuito*”.

Ancora una volta, all'atto della *restituzione* del veicolo da parte del cliente, quest'ultimo e il personale aziendale addetto dovrebbero accertarsi dello *status* del veicolo e della restituzione degli accessori (la presenza di tutti i componenti; lo *status* di pulizia e funzionamento); nel noleggio a lungo termine, il cliente dovrà anche aver rispettato il tetto di chilometri annuo pattuito.

Ai sensi dell'art. 3, lettera g del contratto di noleggio di Europcar Italia S.p.A.: *“Il Cliente si obbliga a verificare e sottoscrivere, al momento della riconsegna del veicolo, il riquadro check-in della lettera di noleggio ovvero, se disponibile, il verbale di riconsegna elettronico, utilizzando appositamente il palmare, indicante lo stato del veicolo al momento della restituzione, accettando espressamente che la mancata sottoscrizione comporterà la rinuncia al diritto di muovere successive contestazioni rispetto agli addebiti per danni, eventualmente praticati dal Locatore”*.

L'obbligo per il cliente di restituzione del veicolo comprende anche quello di *conduzione e custodia* del veicolo stesso e congiuntamente degli accessori forniti, secondo diligenza: in caso di danni, perdita e/o anormale deterioramento del veicolo o di parti o accessori dello stesso, il cliente risponde, ai sensi e per gli effetti dell'art. 1588 del Codice Civile²⁵, per l'intero valore del danno, della perdita e/o del deterioramento, che avvengono nel corso della locazione, per causa a lui imputabile.

In tal senso, l'eventuale sottoscrizione di qualsivoglia limitazione e/o esclusione di responsabilità, incluse nella tariffa di noleggio ovvero acquistabili al ritiro del veicolo, non potrà dar luogo ad alcuna inversione dell'onere della prova²⁶.

L'obbligo di custodia è importante anche in caso di *danni cagionati dal veicolo a terzi*:

- il cliente è responsabile del danno *verso la compagnia* se questa non è stata avvisata della necessità di riparazioni che hanno determinato il danno;

²⁵ Articolo 1588 del Codice Civile, «**Perdita e deterioramento della cosa locata**» – *“Il conduttore risponde della perdita e del deterioramento della cosa che avvengono nel corso della locazione, anche se derivanti da incendio, qualora non provi che siano accaduti per causa a lui non imputabile.*

È pure responsabile [oggettivo] della perdita e del deterioramento cagionati da persone [soggetti terzi] che egli ha ammesse, anche temporaneamente, all'uso o al godimento della cosa”.

²⁶ Ai sensi dell'**art. 10 del contratto di noleggio di Europcar Italia S.p.A.**: *“Fermo restando quanto previsto per i casi di sinistri e furti, il Cliente dichiara di riconoscere ed accettare espressamente che, in caso di violazione di uno qualsiasi degli obblighi a suo carico, indicati nella lettera di noleggio, nonché nel caso di danni/furti procurati con dolo o colpa da parte del Cliente stesso, non opererà qualsivoglia limitazione/esclusione di responsabilità [...]”*.

- il cliente è responsabile del danno *verso i terzi*, salvo che provi il caso fortuito (art. 2051 del Codice Civile).

Auto o furgoni vengono dunque concessi in *locazione* per qualche ora, settimana, mese o anni data un certa tariffa (o *fee*), al fine di soddisfare i bisogni di persone in viaggio (per vacanza o per lavoro) o il cui veicolo personale sia danneggiato o in riparazione.

L'idea di noleggiare un'auto, in Italia come all'estero, non è ancora ben radicata nell'immaginario dell'italiano medio. Molto spesso le persone non conoscono che cosa sia necessario, in termini burocratici, per noleggiare un'auto o un furgone; tuttavia, la conoscenza del servizio può rivelarsi molto vantaggiosa, l'auto è, infatti, il mezzo che più di ogni altro rende le persone indipendenti e libere.

Fatta eccezione per le aziende pubbliche e private che si rivolgono al settore in modo esperto e consapevole, il turista o il cliente occasionale dovrà rivolgersi ad apposite agenzie di noleggio, che operano soprattutto negli aeroporti, nelle città, ma anche presso le stazioni ferroviarie, i porti ed i luoghi turistici in genere.

L'esperienza con il noleggio prende avvio dalla fase della prenotazione (in Agenzia di Viaggio, *on-line*, direttamente all'arrivo presso la stazione di noleggio (il cosiddetto *walk in*)); vengono stabilite data e ora di ritiro e di riconsegna, specificando anche l'ufficio di noleggio al quale rivolgersi (eventuali modifiche ovvero cambi di auto possono avvenire nel corso del noleggio, previa comunicazione al cliente).

I documenti da presentare, richiesti ai fini del contratto, sono:

- **Patente di guida**, valida per il Paese di noleggio, in possesso da un periodo di tempo minimo stabilito dalla legge o dalle condizioni locali (in alternativa possono essere esibiti i documenti sostitutivi previsti). In aggiunta, sono richiesti un documento d'identità per i cittadini UE ed il passaporto per i cittadini non UE. La patente e i requisiti di età richiesti nel Paese per la categoria di veicolo considerata individuano la «qualificazione personale del/i guidatore/i»;
- Definiscono la «qualificazione finanziaria del/i *driver*»:
 - (1) **Voucher** accettati per il pagamento dell'importo di noleggio, accompagnati da una carta di credito per gli importi non prepagati (extra, penale mancato rifornimento, importi dovuti in caso di danno o furto al veicolo noleggiato);
 - (2) **Carta di credito**, no Bancomat (da non confondere con le diffuse carte

prepagate – Postepay, PayPal, ecc. – che risolvono solo in parte i problemi di quanti diffidano dall'usare la carta di credito per i pagamenti *on-line*).

Europcar Italia S.p.A., come indicato in «Termini e Condizioni Generali» del contratto di noleggio, si riserva la facoltà di richiedere al cliente il possesso e l'utilizzo a garanzia di due carte di credito, per determinate categorie di vetture (principalmente automatiche o speciali).

La carta di credito costituisce il primo e principale ostacolo al noleggio, causa di una certa avversione nel cliente medio che può anche non disporre di essa; in questo caso, alcune compagnie minori accettano ancora un deposito cauzionale in contanti, ma generalmente molto elevato (oltre i 500 €).

La carta di credito, in quanto collegata ad un conto corrente bancario, oltre al pagamento dell'importo di noleggio stimato, serve a titolo di garanzia sulla copertura di eventuali addebiti risultanti da danni o perdita del veicolo noleggiato, bloccando un ammontare in base ai costi stimati.

Se il veicolo viene riconsegnato indenne, la carta può essere usata per il pagamento ovvero, se questo è già stato effettuato, il tutto si risolve con la consegna delle chiavi ed una stretta di mano.

Presso la stazione di noleggio, la compagnia consegna il veicolo al proprio cliente; in Europcar Italia S.p.A. il veicolo concesso in noleggio, se non diversamente indicato nel contratto, ha il serbatoio pieno di carburante ed è dotato del triangolo per la sosta di emergenza, degli attrezzi usuali, della gomma di scorta (ove previsto dalla casa costruttrice), del tagliando assicurativo RCA e di tutti i documenti necessari per la circolazione. Le tariffe di noleggio sono, di norma, calcolate su base giornaliera, intesa come durata di 24 ore dal momento del ritiro del veicolo, comprensive delle spese assicurative e delle spese legate alle limitazioni di responsabilità, non accessorie, ma già previste dalla tariffa di noleggio.

Al termine del noleggio, il cliente può riconsegnare la vettura presso gli uffici della stessa compagnia di un'altra città, aeroporto o stazione differente rispetto all'ufficio di ritiro: il servizio *One Way* di Europcar Italia S.p.A. permette al cliente di consegnare il mezzo presso una stazione diversa da quella in cui lo si è ritirato, dietro pagamento di un costo aggiuntivo determinato dalla posizione geografica degli uffici di *check-in* e di *check-out*, e dalla loro distanza; con tariffe diversificate per auto e furgoni.

Il settore dell'autonoleggio è essenzialmente composto da due categorie di imprese:

- a) **compagnie di autonoleggio internazionali** tradizionalmente presenti nel settore ed operative nella maggior parte del globo, direttamente o tramite partner, affiliati o *franchisees* appartenenti al rispettivo marchio.

La relativa clientela, generalmente, è composta da privati e società multinazionali;

- b) **compagnie di autonoleggio nazionali** di medie o piccole dimensioni che servono il mercato locale oppure alcune nicchie individuate all'interno di esso. Per tale ragione, esse non sono fortemente competitive e non sono considerate tali da parte delle compagnie internazionali.

Generalmente, sono svolte attività di:

- **locazione a breve termine**, rivolta alla clientela nazionale ed estera (persone fisiche) per esigenze prevalentemente turistiche e di affari e vulnerabile alle fluttuazioni della condizione economico-finanziaria mondiale;
- **locazione a lungo termine**, per lo più destinata al mondo imprenditoriale.

Oltre ad una differenza in termini di durata temporale, di prezzo e di clientela, il noleggio a lungo termine, rispetto al *rent-a-car*, offre soluzioni *ad hoc* sotto il profilo operativo, amministrativo ed economico.

All'azienda cliente sono offerti un insieme di servizi: immatricolazione, messa su strada e tassa di proprietà; manutenzione ordinaria e straordinaria; assistenza stradale 24 ore su 24, 365 giorni all'anno; servizio sostituzione pneumatici; pre-assegnazione; vettura sostitutiva in caso di sinistro o furto; servizi assicurativi personalizzati; possibilità di ottenere vantaggi economici sfruttando le capacità di acquisto del locatore (riduzione costi di assicurazione e manutenzione); possibilità di programmare il costo di esercizio del parco veicoli; carta carburante; rete di officine convenzionate, anche per l'erogazione di servizi di assistenza ai veicoli in noleggio; gestione esternalizzata del veicolo (manutenzione, scadenze assicurazione e tassa circolazione, rapporti con assicurazioni e periti, ecc.) con riduzione dei costi interni.

Al noleggio a lungo termine di uno o più veicoli personalizzati in ogni dettaglio (dal colore degli interni al design esterno), secondo le esigenze della clientela, sempre di più si aggiunge il segmento di attività del ***fleet management*** rivolto ad individuare le opportunità di ottimizzazione del TCO dei clienti.

Quale particolare segmento di attività legato al settore, il *fleet management*, ovvero la cosiddetta «gestione di veicoli per conto terzi», interessa in prevalenza operatori professionalmente dedicati (sempre di più le stesse compagnie di noleggio a lungo termine).

L'esigenza di delegare all'esterno (terziarizzazione delle attività amministrative e di gestione operativa della flotta) è propria di quelle aziende, pubbliche e private, che, con una flotta di veicoli in proprietà, *leasing* o noleggio a lungo termine, sono consapevoli di come la più piccola inefficienza nei processi di acquisto e di mantenimento del parco auto possa tradursi in un aggravio di costi.

Il *fleet manager*, per definizione manager della flotta aziendale ed esperto conoscitore del mercato, fornisce supporto al management e ad ogni unità dell'azienda cliente, permettendo un puntuale controllo dei costi, la riduzione di inefficienze e consumi ed il miglioramento della gestione della flotta, anche in termini di sicurezza e *car policy*.

Un'analisi del mercato dell'autonoleggio, condotta nel 2012 (Ursacescu M., Cioc M., 2012)²⁷, ha evidenziato alcuni aspetti tipici del settore, di seguito riportati.

➤ ***Clienti finali, target di mercato, segmentazione del mercato dell'autonoleggio.***

Società nel settore pubblico e privato. Il contratto di noleggio prevede la locazione di uno o più veicoli per i dipendenti della società cliente, in viaggio per affari all'interno o all'esterno del Paese. Nelle situazioni in cui il viaggio preveda lunghi periodi di tempo, la società cliente può preferire la formula del servizio di noleggio a lungo termine, più efficiente dal punto di vista dei costi²⁸.

²⁷ Gli approfondimenti sul *leasing* sono tratti dallo Iudica G., Zatti P., 2012 e dalle informazioni disponibili presso il sito web di *Assilea* (Associazione Italiana Leasing) all'indirizzo https://www.assilea.it/ActionPagina_2203.do.

²⁸ La versione del noleggio a lungo termine è preferita dalle grandi aziende, specie nell'ambito del *project management*. Si pensi al caso di una società estera che desideri realizzare uno studio di fattibilità in Italia per valutare la convenienza di un investimento, la società deve offrire al proprio team di progetto le infrastrutture necessarie, ma l'utilizzo dei propri veicoli può non essere giustificato per lunghi periodi di tempo (superiori agli 8 mesi); talvolta è impossibile utilizzare la propria vettura se si considerano società con sede nel continente americano o asiatico.

La soluzione più efficace prevede l'esternalizzazione delle spese di trasporto, attraverso il ricorso al sistema di noleggio a lungo termine. Il prezzo del noleggio può includere tutti i costi afferenti (di circolazione, di assicurazione, di manutenzione, ecc.).

Turisti e clienti occasionali. Si tratta di individui che usufruiscono del servizio di noleggio a breve termine per qualche giorno, a seconda delle necessità, soprattutto durante i periodi di vacanza.

Compagnie di assicurazione. Le compagnie di autonoleggio forniscono un veicolo di sostituzione (*car replacement*) in caso di furto o danneggiamenti gravi al veicolo del soggetto assicurato. La pratica prevede la creazione di una *partnership* tra la compagnia di assicurazione e quella di autonoleggio.

➤ ***Acquisizione e gestione della flotta auto.***

Ricorso al sistema di leasing dalle società specializzate.

Forzando i limiti della *locazione* e riconoscendo interessi che quel contratto non contempla, la prassi ha introdotto nuove figure di utilizzazione come il ***leasing***²⁹.

Nel settore è prevista la formula del *leasing finanziario*: una forma contrattuale di finanziamento con cui una banca/intermediario finanziario/società finanziaria acquirente (*concedente finanziatore*) stipula un **contratto di locazione finanziaria** con una compagnia di autonoleggio (*conduttore*), secondo l'affidabilità di quest'ultima, e procede al successivo acquisto, da una o più case automobilistiche (*fornitore*), di uno o più veicoli, generalmente acquistati per massa, cosiddetto *a stock* (*beni «strumentali» all'attività del conduttore*).

La scelta del fornitore, del bene e l'autorizzazione all'emissione dell'ordine al fornitore rimandano alla responsabilità del conduttore.

Una volta che il bene è stato consegnato e il conduttore ha firmato il «modulo di accettazione», il *leasing* ha avvio:

- ◆ il finanziatore diventa proprietario del bene locato, sino al momento del suo riscatto, ed è, quindi, al sicuro nel caso di fallimento del conduttore (se avesse prestato i soldi al conduttore con un mutuo correrebbe, invece, il rischio di insolvenza del conduttore); il profitto del finanziatore è determinato dal corrispettivo pattuito e dall'eventuale prezzo di acquisto

²⁹ Il *leasing*, sia finanziario sia operativo, non è ancora espressamente disciplinato nel diritto italiano.

A parte riferimenti in qualche testo legislativo (per es. la l. n. 183 del 1976 che contiene agevolazioni per il Mezzogiorno), all'interno del Codice Civile la sola base normativa è rappresentata dall'ultimo comma dell'art. 1526 – «**Risoluzione del contratto**» – che *configura* il *leasing* operativo come un contratto di locazione al cui termine può essere acquistata la proprietà del bene. [Fonte: Iudica G., Zatti P., 2012]

(riscatto) finale;

- ◆ in capo al conduttore nasce un diritto ad utilizzare il bene, per un tempo determinato ed in contropartita di un *canone periodico* stabilito per contratto;
- ◆ il conduttore si assume il rischio per il perimento e deterioramento del bene e si obbliga, in genere, ad assicurarlo; deve curarne anche la manutenzione ed è esposto al pagamento di ogni eventuale altra spesa aggiuntiva (ad esempio, oneri per sinistri a terzi, a cose o per danni ai beni in flotta; penali addebitate dal fornitore per danni subiti dai beni ad esso riconsegnati);
- ◆ nella prassi contrattuale italiana, il conduttore, in virtù di un contratto di mandato con il finanziatore ed in base alle proprie esigenze operative, può effettuare ordini di veicoli al fornitore e gestire ogni successivo rapporto con esso, in nome e per conto del finanziatore: ad esempio, contrattare con il fornitore le scadenze relative al contratto (nel caso, il contratto di *leasing* può essere estinto anticipatamente ed il veicolo riscattato venduto);
- ◆ al termine del contratto, il conduttore potrà scegliere tra:
 - (1) riconsegnare il bene ex-noleggio al fornitore, senza il peso di una sua svalutazione come in caso di vendita;
 - (2) acquistare la proprietà del bene grazie al suo riscatto³⁰ (fatta salva, nella prassi contrattuale italiana, la natura operativa dello specifico contratto³¹);
 - (3) rinnovare il contratto di *leasing* con un modello più moderno.

Il *leasing* finanziario è la soluzione più utilizzata nel settore, a livello nazionale, con la piccola e media dimensione, e tra i grandi attori internazionali, a causa di una serie di vantaggi propri sia del finanziamento sia del noleggio³².

³⁰ L'*opzione di riscatto* prevede per il conduttore la possibilità di acquistare il veicolo con una maxi-rata finale, di importo elevato per coprire, in maniera adeguata al deprezzamento del bene, il rischio in capo al concedente di insolvenza dell'utilizzatore.

³¹ Nella prassi contrattuale italiana (non regolata da una legge *ad hoc*), la presenza o meno dell'opzione di riscatto rientra tra gli elementi essenziali di discriminazione per la qualificazione della locazione finanziaria e operativa.

³² Il *leasing* è un contratto – tri/bilaterale – con cui il cliente ha diritto ad utilizzare un determinato bene a fronte del pagamento di un canone periodico e dell'eventuale riscatto (acquisto) del bene stesso.

Il *finanziamento* permette al cliente di dilazionare nel tempo il pagamento del bene, ad un certo TAN,

Vantaggi finanziari, flessibilità e fiscalità del *leasing finanziario*

- ◆ Rispetto alle forme di finanziamento tradizionali (es. mutuo bancario):
 - (1) non intacca i *ratios* di bilancio del conduttore (non è previsto nessun incremento significativo dell'indebitamento);
 - (2) consente di finanziare l'intero costo del bene (IVA compresa, escluso il valore di riscatto);
 - (3) ha tempi rapidi di istruttoria (prima fase dell'operazione di *leasing*, in cui il finanziatore verifica la solvibilità e liquidità del conduttore);
 - (4) è un servizio flessibile che consente di modulare i canoni in funzione delle esigenze operative e delle necessità finanziarie del conduttore (sono possibili combinazioni tra: durata del contratto, periodicità e importo dei canoni, valore di riscatto del bene, prestazione di servizi aggiuntivi sul bene, quali assistenza, assicurazione e manutenzione; in questi termini, il *leasing* permette di individuare con facilità il «costo certo complessivo» di gestione del bene).

- ◆ Rispetto alla formula del noleggio del bene:
 - (1) consente di poter usufruire di eventuali sconti sul costo del bene, in quanto il fornitore è pagato senza dilazioni dal finanziatore (per esempio 10% all'ordine ed il saldo a 30 giorni dalla consegna);
 - (2) consente, al termine ed alle condizioni stabilite nel contratto, di acquisire la proprietà del bene.

- ◆ Rispetto all'acquisto:
 - (1) non pesa direttamente sulla disponibilità di cassa del conduttore, in quanto non è prevista alcuna immobilizzazione del capitale proprio (nessuna riduzione iniziale rilevante della disponibilità del conduttore o della sua capacità di credito);
 - (2) dà la possibilità di distribuire il capitale durante il *leasing*, regolando, sotto forma di canone, l'onere finanziario dell'investimento (IVA compresa);

evitando di intaccare in maniera rilevante la propria liquidità ed acquisendo la proprietà del mezzo.

Il ***noleggio a lungo termine*** è un contratto attraverso il quale una compagnia di autonoleggio mette a disposizione, in cambio di un canone, il veicolo scelto dal cliente per una durata e chilometraggio predefiniti. Nel prezzo di locazione possono essere integrati diversi servizi.

- (3) consente un ammortamento ordinario attraverso la detraibilità dei canoni periodici nell'arco della durata del contratto (durata del contratto coerente con il periodo di ammortamento ordinario).

Nel settore, anche il *leasing operativo* (un contratto misto tra *locazione e vendita con riserva di proprietà*), più vicino alla locazione, presenta lo schema-base del suddetto contratto, ovvero la concessione del godimento dietro corrispettivo periodico per un tempo convenuto (Iudica G., Zatti P., 2012).

L'accordo può essere *trilaterale* quando la proprietà si trasferisce dal fornitore al finanziatore al momento della stipula del contratto di *leasing* ed il fornitore si impegna a riacquistare il bene al termine della locazione tramite la sottoscrizione di un patto di riacquisto (*buy-back*):

- ◆ se il *leasing operativo* è posto in essere da un finanziatore/intermediario finanziario, la causa del contratto è finanziaria ed i rischi sul bene e l'esecuzione degli eventuali servizi non sono trasferiti al conduttore;
- ◆ se il finanziatore è un intermediario non finanziario può trattenere, in tutto o in parte, i rischi sul bene e gestire in proprio o meno i servizi; i beni concessi sono, generalmente, acquistati *ad hoc* per il singolo cliente e non *a stock*; il concedente risponde degli eventuali vizi sul bene locato.

Per questa forma di *leasing operativo* solitamente non sono previsti né trasferimenti dei rischi a carico del conduttore né l'opzione di riscatto.

La durata del contratto è, in genere, più breve della vita economica del bene; nel canone possono essere compresi servizi aggiuntivi come la manutenzione, le coperture assicurative e l'assistenza.

Differentemente, il rapporto può essere *bilaterale*: il *leasing operativo* è posto in essere direttamente dal produttore/fornitore nei confronti del conduttore tramite un'operazione commerciale a struttura bilaterale, nella quale il produttore risponde in prima persona degli eventuali vizi sul bene locato (in questo caso il *leasing operativo* coincide con il noleggio quale locazione operativa).

In entrambi i casi, al termine del contratto, il conduttore può scegliere tra:

- (1) acquisto in proprietà per un prezzo finale (ai sensi dell'art. 1526, comma 3 del Codice Civile e diversamente dalla prassi contrattuale italiana);
- (2) restituzione del bene;

(3) rinnovo del contratto (sostituendo il bene o, con lo stesso bene, riducendo il canone).

Acquisto da case costruttrici o reti di concessionari auto attraverso un classico accordo di compravendita.

Tenuto conto del notevole impegno finanziario, le aziende, specie in fase di *start-up*, non ricorrono a questa soluzione preferendo ottenere la disponibilità del veicolo, a titolo di debito, con un contratto di *leasing*.

L'acquisto diretto con capitale proprio conviene, infatti, alle compagnie con notevole liquidità disponibile.

Noleggio a lungo termine. In alternativa a *leasing* finanziario e proprietà, le compagnie di noleggio a breve termine – specie durante la stagione estiva in cui si concentrano le maggiori richieste – ricorrono a contratti di noleggio a lungo termine, di durata compresa tra i 12 ed i 60 mesi (*rent-to-rent*); al termine dell'accordo non è possibile acquistare il mezzo in quanto non è prevista l'opzione di riscatto.

Vantaggi finanziari, flessibilità e fiscalità del noleggio a lungo termine

- ◆ Il «costo complessivo di gestione» del bene corrisponde al canone periodico (manutenzione, assicurazione, bolli, tagliandi, gomme, ecc.) ed è, quindi, controllato (esclusi carburante, danni non coperti e multe). Ad esempio, la protezione assicurativa necessaria grava, rispetto al *leasing* e all'acquisto, in modo marginale sul canone grazie alle rilevanti economie di scala che le compagnie di noleggio ottengono nell'acquisto di più polizze RCA e Kasko l'anno, più l'assicurazione conducente (Pai).
- ◆ Possibilità di utilizzare il veicolo pagando un canone commisurato all'effettivo utilizzo ed alla tipologia di servizi richiesti.
- ◆ Nessun incremento significativo dell'indebitamento del conduttore.
- ◆ Possibilità di ottenere la disponibilità del bene senza impegno finanziario iniziale rilevante.
- ◆ Frazionamento dell'IVA sull'importo del canone di noleggio.
- ◆ Disponibilità continua di una flotta giovane e periodicamente mantenuta.
- ◆ Il contratto di noleggio può essere estinto anticipatamente (previo ricalcolo del valore del canone).

Noleggjo a breve termine. Da anni esiste anche un rapporto di fornitura da parte del noleggjo a breve termine verso il lungo termine che acquista servizi di *car replacement* e *pre-leasing*.

Ricordiamo che il *car replacement* è generato, principalmente, dalla richiesta al *rent-a-car* di veicoli di sostituzione.

Il *pre-leasing* (o pre-assegnazione) rappresenta, invece, la fase immediatamente precedente a quella di noleggjo vero e proprio tra il lungo termine ed il proprio cliente: le compagnie di noleggjo a lungo termine, a fronte della richiesta del cliente, procedendo all'ordine di un veicolo «su misura» per cilindrata, modello, emissioni di CO₂, ecc., fanno anche richiesta di una vettura al *rent-a-car*, secondo la formula del *pre-leasing*, limitatamente al periodo tra l'ordine e l'arrivo della vettura per il proprio cliente.

Analogamente, al termine del contratto di noleggjo, nel caso di rinnovo dello stesso, la compagnia fa nuovamente richiesta di una vettura al *rent-a-car*, secondo la modalità di *fine-leasing*.

Per l'assenza di una legge *ad hoc* e per la continua evoluzione dottrinaia, normativa e giurisprudenziale, il tema trattato si colloca in un'area di potenziale incertezza interpretativa che rimanda ad una più approfondita conoscenza della materia e all'analisi delle specifiche pattuizioni contrattuali.

In termini più aziendalisti, la gestione della flotta ha da sempre rappresentato un aspetto di estrema complessità e il budget della flotta aziendale può costituire una quota consistente dei costi generali.

Negli anni, molte compagnie hanno accumulato centinaia di migliaia di veicoli; queste decisioni, generalmente, sono state assunte in società con un uso molto limitato di modelli matematici. Se nel passato la pianificazione della flotta poteva essere eseguita manualmente, la nuova dimensione del problema richiede il ricorso a strumenti avanzati (*fleet balanced scorecard*).

A livello mondiale, gli ultimi trent'anni hanno condotto ad un profondo ripensamento delle tradizionali metodologie di *cost accounting*: il *direct costing* ed il *full costing* per centri di costo si sono dimostrati essere la causa di decisioni manageriali sbagliate.

Il **Total Cost of Ownership** – determinato con un approccio ABC/ABM e comprensivo di voci determinate direttamente dall'uso del veicolo (carburanti, assicurazioni, tasse),

dal prezzo di acquisizione e dal deprezzamento della vettura – è diventato la filosofia di gestione delle relazioni con i fornitori, nei processi di *procurement*.

Da una logica *low price* ad una logica *low cost*, le aziende selezionano fornitori che minimizzano il costo totale della proprietà; intrattengono rapporti duraturi con pochi fornitori fidati; valutano i fornitori in base al TCO.

Secondo gli esperti del settore, dal ***Total Cost of Ownership*** si passerà al ***Total Cost of Mobility*** dato il peso sempre maggiore di costi energetici e di mobilità, come costi logistici, costi di manutenzione ed assicurazione, prezzo dei carburanti.

➤ ***Il processo di investimento per lo start-up dell'attività di noleggio.***

Generalmente, il volume degli investimenti e la loro destinazione dipendono dalla disponibilità finanziaria della società, dallo sviluppo della strategia, dalle peculiarità del mercato e da una serie di fattori oggettivi e soggettivi.

Quando una società di autonoleggio inizia la sua attività gli investimenti sono consistenti ed alcuni marketing step possono rivelarsi importanti.

Trovare un mentore. Qualcuno che abbia esperienza in questo campo, a cui chiedere consiglio.

Tenere i veicoli in buone condizioni di lavoro. I veicoli dovrebbero essere sempre mantenuti in ottime condizioni. Il numero di automobili è variabile tra i 30 ed i 200 veicoli per le piccole imprese sino a più di 1000 per le grandi aziende. La struttura della flotta e la dimensione dipendono dal *target group* obiettivo presente sul mercato, per il quale la società ritiene di poter raggiungere un livello soddisfacente del proprio volume d'affari.

Sviluppare un'infrastruttura informatica e di comunicazione. Essa dovrebbe includere sistemi informativi aziendali per la gestione dei processi o *scoreboard* digitali per il management, come sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM) e *Call Center* per il *Customer Service*.

Reclutare personale qualificato. Per i servizi di *pick-up* e *drop-off* (raccolta e rilascio di veicoli), per la manutenzione o le attività amministrative.

1.2.1.4. *Perché le persone ricorrono al noleggio?*

Il noleggio può essere qualificato come un vero e proprio servizio, in quanto bene intangibile, da erogare e fruire allo stesso tempo, così come nello stesso luogo.

La criticità maggiore nella fornitura del servizio risiede nella capacità di soddisfare il bisogno di mobilità di alcune categorie di clienti, con differenti peculiarità e richieste.

L'utilità di questo servizio è, però, dovuta ad alcune caratteristiche di seguito riportate.

- ***Si tratta di un servizio pratico.*** Laddove sia rivolto al turista oppure all'uomo d'affari, il noleggio a breve o a lungo termine è una pratica alternativa all'utilizzo del proprio veicolo. Le compagnie di autonoleggio sono impegnate a fornire una vasta gamma di veicoli (di differente marca, modello, dimensione, livello di emissione di CO₂, ecc.), a prezzi accessibili, e consentendo al cliente di disporre di un veicolo adatto alle sue esigenze, quando e dove vuole.
- ***Si tratta di un servizio adeguato ai principi dello sviluppo sostenibile.*** Una *best practice* delle compagnie di autonoleggio è il mantenimento di una flotta di veicoli con età media compresa tra quattro e otto mesi, comparativamente all'età media dei veicoli personali (circa 5-7 anni). Questo aspetto è determinato dal fatto che una macchina a noleggio è utilizzata tra il 60% e il 90% del tempo, di conseguenza il tasso di usura fisica è molto più elevato rispetto ai veicoli personali. In queste condizioni, il tasso di rinnovo del veicolo presente in flotta è alto e mette la società nella condizione di disporre, in modo permanente, di veicoli con caratteristiche tecniche avanzate (basse emissioni di gas, basso grado di inquinamento acustico, design moderno e adeguato, ecc.).

Va osservato, inoltre, che il mantenimento di una flotta con veicoli obsoleti non è solo contro i principi dello sviluppo eco-sostenibile, ma costituisce un motivo essenziale per portare nel tempo ad escludere l'azienda dal mercato.

Ad oggi, le più importanti tendenze a lungo termine nel settore sono rappresentate dall'adozione di auto verdi (ibride e elettriche).

- ***Si tratta di un servizio economico.*** Consente di poter disporre del veicolo senza bisogno di immobilizzare una somma di denaro necessaria per acquistarlo.
- Dal punto di vista del turista, l'evidenza empirica mostra una preferenza per il noleggio a breve termine soprattutto quando le destinazioni sono molteplici e

sono necessari più mezzi di trasporto (aereo, macchina, nave, treno); per una persona che viaggia per lavoro è più efficiente il noleggio a lungo termine per le minori spese di trasporto (costi di noleggio e di acquisto del carburante).

Inoltre, la grande maggioranza degli operatori ha sviluppato diversi programmi di fidelizzazione del cliente: collaborazioni con compagnie aeree o ferroviarie permettono l'offerta di tariffe preferenziali, sconti o prezzi attrattivi (ad esempio, le *partnership* possono interessare linee aeree, che con le proprie offerte permettono al cliente di accumulare miglia e punti utilizzati per beneficiare di noleggi gratuiti o condizioni dedicate).

- ***Si tratta di un servizio di sostituzione*** a cui è possibile fare ricorso qualora il veicolo personale o quello della propria società non sia disponibile.



1.3. Il Gruppo Europcar

Gruppo internazionale privato con quartier generale a Parigi, in Saint-Quentin-en-Yvelines, **Europcar**, tra i maggiori attori mondiali nel settore dei servizi di *noleggio, con o senza autista, di autovetture ed autoveicoli leggeri a breve termine*, concentra la propria attività nelle aree:

- **SHORT TERM CAR RENTAL** (noleggio di vetture a breve termine)
- **SHORT TERM TRUCK RENTAL** (noleggio di furgoni a breve termine)
- **CHAUFFEUR DRIVE SERVICE** (noleggio con autista)

Il Gruppo Europcar è presente, a livello mondiale, in 130 Paesi, con oltre 10.000 uffici, coerentemente con l'intento di integrare il business dell'autonoleggio all'interno di un concetto globale di mobilità.

Dall'Asia all'America Latina alla Nuova Zelanda, la compagnia offre ai propri clienti l'accesso al più grande *network* di noleggio del mondo: presso città, aeroporti, stazioni ferroviarie o porti, le *location* sono gestite direttamente dalla compagnia (*corporate*) oppure attraverso la rete indiretta costituita con operazioni di *partnership* o con contratti di *franchising* (*partner/franchisees*).

Anche in Italia, Europcar ricorre alla formula del *franchising*³³ per la nascita di nuovi uffici di noleggio. Possono aderire al *network* Europcar:

- titolari di un'attività già avviata che sfruttando le strutture preesistenti siano intenzionati ad ampliarla e ristrutturarla, entrando a far parte di una multinazionale;
- chi non ha un'attività già avviata, ma sia interessato al settore dell'autonoleggio.

³³ Nel diritto italiano, dopo essere stato a lungo considerato come contratto *atipico*, **il contratto di franchising**, con la Legge 6 Maggio 2004, n. 129, presenta una specifica disciplina che lo qualifica come **contratto di affiliazione commerciale** che intercorre *tra due parti economicamente e giuridicamente indipendenti* con cui l'una concede all'altra, dietro corrispettivo, la *disponibilità di un insieme di diritti di proprietà industriale e intellettuale* relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, di diritti d'autore, *know-how*, brevetti, assistenza o consulenza tecnica o commerciale. La parte concessionaria viene inserita come **affiliata** in una rete distribuita sul territorio allo scopo di commercializzare beni e/o servizi (art. 1). Si tratta, in sostanza, di un contratto *misto* con elementi causali della *somministrazione* di beni e servizi, della *licenza di marchio* e d'insegna, del *patto di esclusiva*. [Fonte: Iudica G., Zatti P., 2012, p. 392]

L'adesione prevede la sottoscrizione di un *contratto di affiliazione*, a tempo determinato, con durata minima di tre anni per garantire all'affiliato un tempo sufficiente all'ammortamento degli investimenti (art. 3, comma 3 della l. 6 Maggio 2004, n. 129), rinnovabile di anno in anno automaticamente.

Il suddetto contratto garantisce agli affiliati una serie di vantaggi:

- portafoglio clienti;
- *reservation office*;
- applicazione di standard di servizio elevati rivolti al soddisfacimento delle esigenze del cliente;
- acquisto, gestione e rinnovo di un parco veicoli aziendale;
- metodi e procedure amministrative e contabili;
- dotazione di avanzati sistemi informatici collegati *on-line*, dedicati ed esclusivi;
- concessione d'uso del marchio;
- assistenza e supporto gestionale;
- trasferimento di metodi/tecniche e formule commerciali e di marketing;
- pubblicità su base nazionale;
- fornitura di materiale di comunicazione e assistenza per azioni pubblicitarie locali;
- successo rapido e basso rischio di avvio e gestione dell'attività imprenditoriale;
- possibilità di svolgere attività di noleggio di propri veicoli anche mediante una flotta propria, illimitata per alcune tipologie di uffici.

L'investimento richiesto all'affiliato prevede:

- un diritto di entrata (*Entry fee*) proporzionato al potenziale fatturato della stazione di noleggio;
- *royalties* fisse annuali su veicoli di proprietà dell'affiliato;
- contributo annuale su attività di Local marketing³⁴.

³⁴ Per ulteriori approfondimenti è possibile consultare il sito web aziendale www.europcar.it all'indirizzo <http://www.europcar.it/EBE/module/render/Vuoi-aprire-un-ufficio-di-noleggio>.

EUROPCAR WORLDWIDE NETWORK

EUROPE

Albania – Andorra – Armenia – Austria – Belarus – Belgium – Bosnia e Herzegovina – Bulgaria – Croatia – Cyprus – Czech Republic – Denmark – Estonia – Finland – France – Georgia – Germany – United Kingdom – Greece – Hungary – Iceland – Ireland – Italy – Kosovo – Latvia – Lithuania – Luxembourg – Macedonia – Malta – Moldova – Montenegro – Netherlands – Norway – Poland – Portugal – Romania – Russia – Serbia – Slovakia – Slovenia – Spain – Sweden – Switzerland – Turkey – Ukraine.

AFRICA

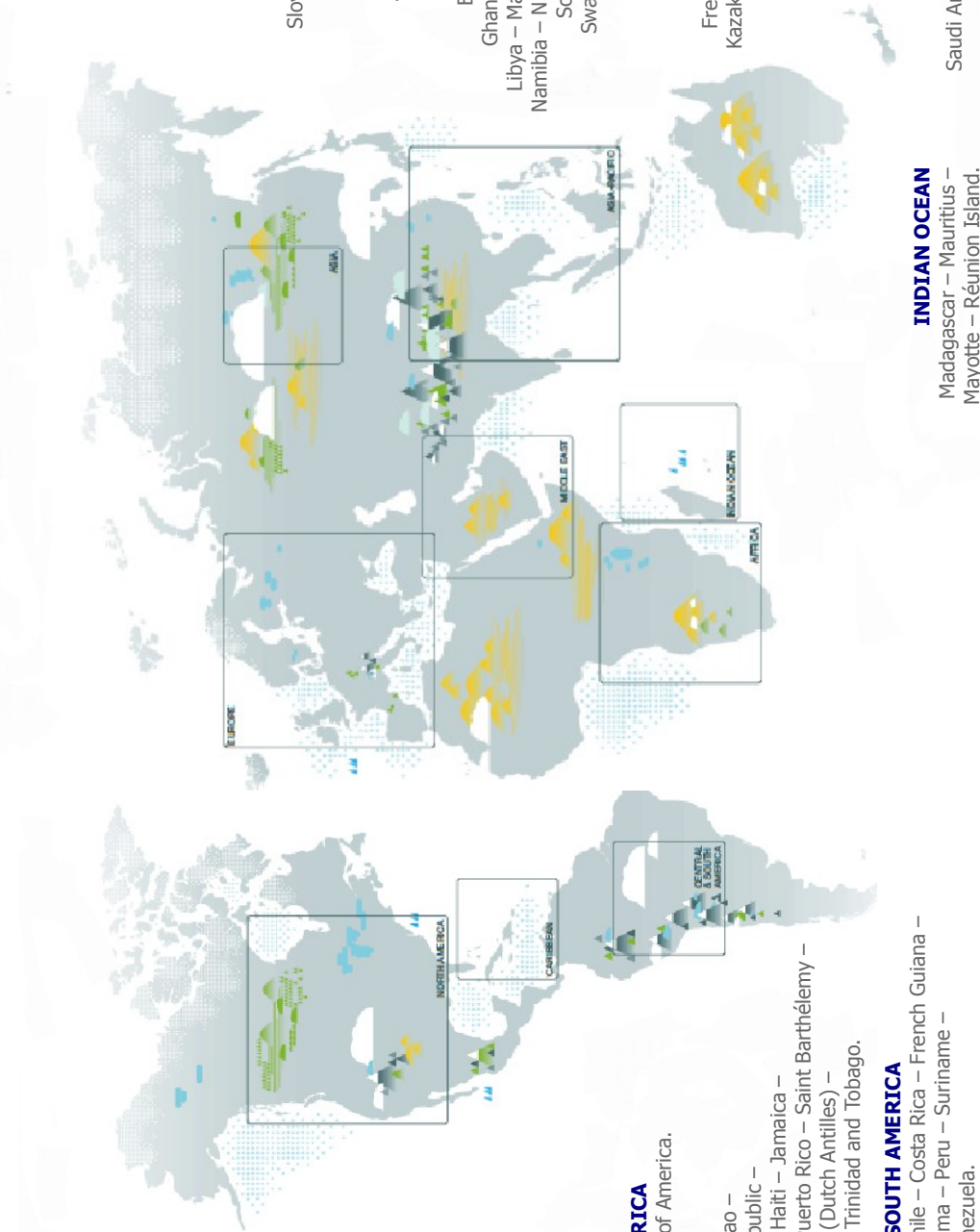
Angola – Botswana – Burkina Faso – Cameroon – Congo – Democratic Republic of the Congo – Djibouti – Egypt – Equatorial Guinea – Gabon – Ghana – Ivory Coast – Kenya – Lesotho – Libya – Mauritania – Morocco – Mozambique – Namibia – Niger – Nigeria – Rwanda – Senegal – South Africa – South Sudan – Sudan – Swaziland – Tanzania – Togo – Tunisia – Uganda – Zambia – Zimbabwe.

ASIA & ASIA-PACIFIC

Australia – Bangladesh – Fiji – French Polynesia – Indonesia – Japan – Kazakhstan – Malaysia – New Caledonia – New Zealand – Pakistan – Philippines – Papua New Guinea – Singapore – Sri Lanka – Vanuatu.

MIDDLE EAST

Iran – Iraq – Israel – Jordan – Bahrain – Kazakhstan – Kuwait – Lebanon – Oman – Qatar – Saudi Arabia – UAE Abu Dhabi – UAE Dubai.



NORTH AMERICA

United States of America.

CARIBBEAN

Aruba – Curaçao – Dominican Republic – Guadeloupe – Haiti – Jamaica – Martinique – Puerto Rico – Saint Barthélemy – Saint Maarten (Dutch Antilles) – Saint Martin – Trinidad and Tobago.

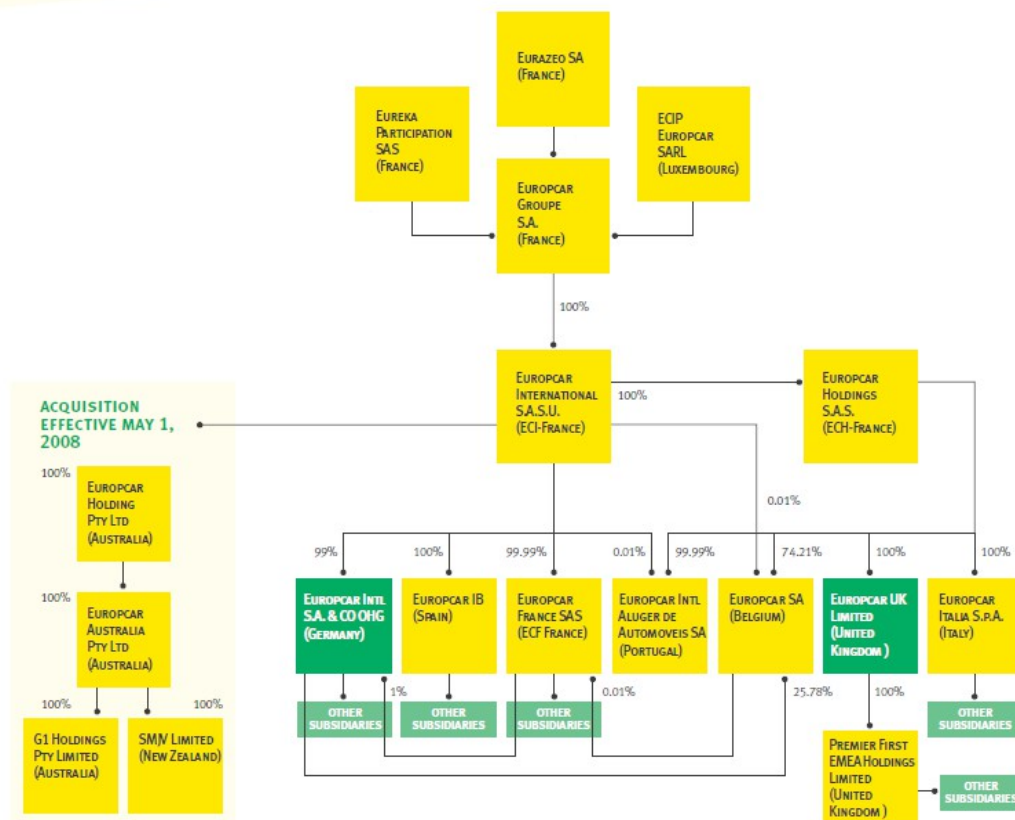
CENTRAL & SOUTH AMERICA

Argentina – Chile – Costa Rica – French Guiana – Mexico – Panama – Peru – Suriname – Uruguay – Venezuela.

INDIAN OCEAN

Madagascar – Mauritius – Mayotte – Réunion Island.

EUROPCAR GROUP CORPORATE STRUCTURE³⁵

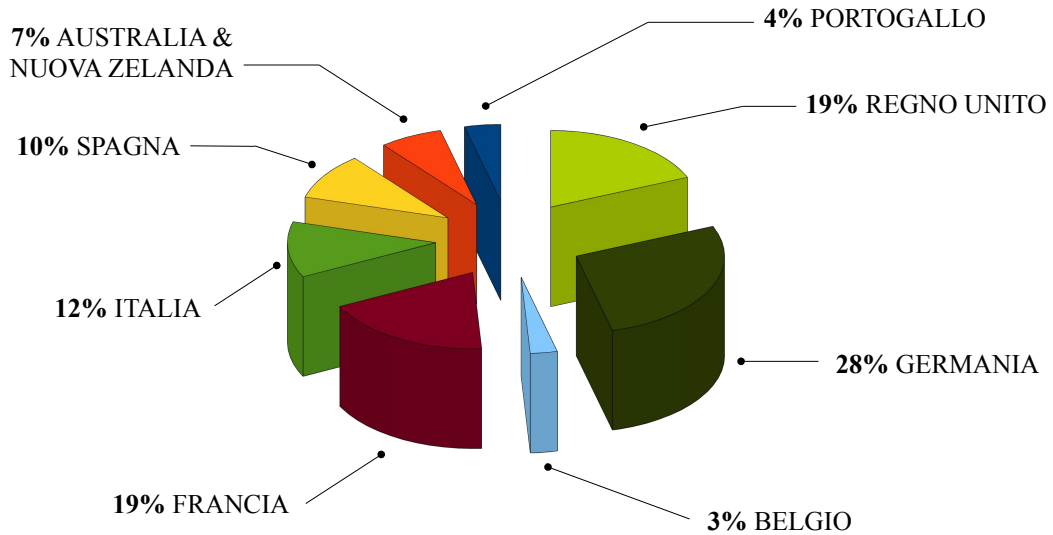


³⁵ La storia del Gruppo Europcar (le tappe principali):

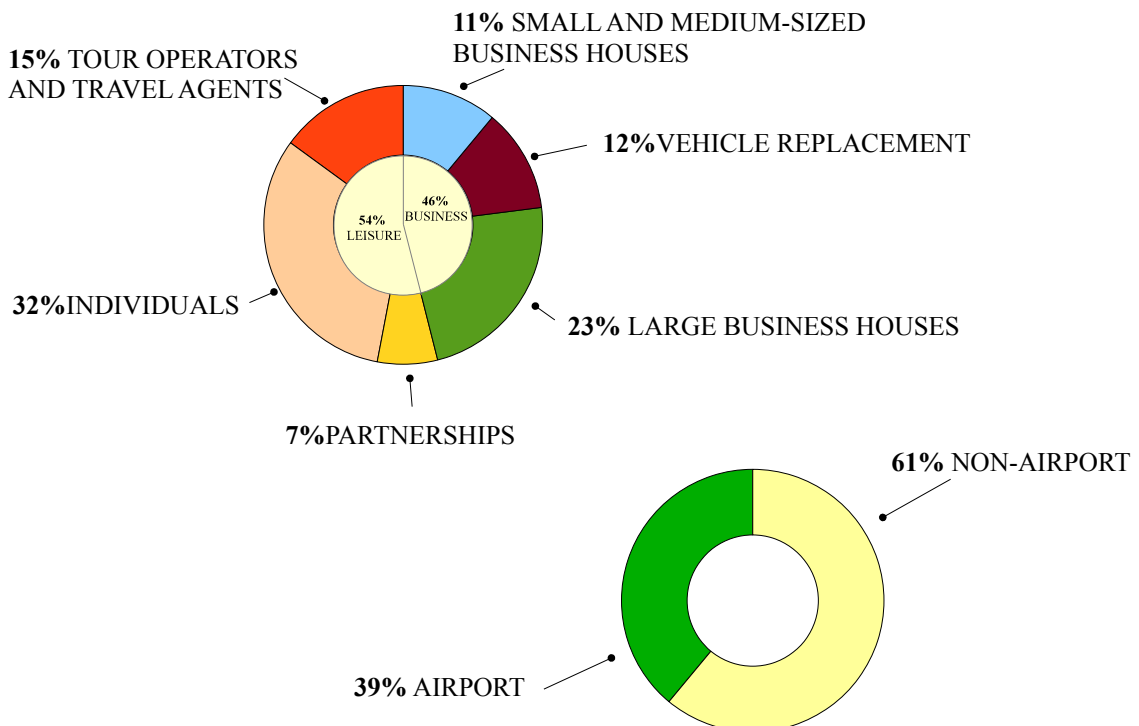
- 1949** *Fondazione di Europcar a Parigi.*
- 1970** Renault acquista Europcar.
- 1973** Nascono società sussidiarie/secondarie in Belgio e Germania.
- 1974** *Nascita di Europcar Italia S.p.A.* Il Gruppo si espande in Spagna.
- 1982** Nasce la società sussidiaria/secondaria in Portogallo.
- 1999** Volkswagen AG diventa l'unico azionista di Europcar.
- 2006** *Eurazeo S.A. acquisisce Europcar e ne diventa l'azionista di riferimento.* Al 31 Dicembre 2012, Eurazeo è proprietario dell'82,5% delle azioni del Gruppo Europcar; rappresentato da quattro dei cinque membri del Consiglio di Amministrazione del Gruppo.
- 2008** Europcar's Master Franchisee in Australia & Nuova Zelanda con l'acquisizione di ECA Car Rental.
Alleanza strategica con Enterprise Rent-A-Car (la maggiore compagnia di noleggio in Nord America), formando il più grande *network* di noleggio nel mondo.
- 2011/12/13** Rinnovo dei vertici aziendali a livello *corporate*.
Revisione delle infrastrutture IT, delle funzionalità *e-commerce* e marketing, con l'obiettivo di allineare i processi di cambiamento aziendali ad abitudini e preferenze della clientela.

EUROPCAR GROUP'S 2012 REVENUE³⁶

2012 REVENUE BY COUNTRY



2012 REVENUE BY MARKET SEGMENT



³⁶ Fonte: "Europcar's 2012 Activity Report", 2013, p. 30.

KEY PERFORMANCE INDICATORS	2010	2011	2012
Giorni di noleggio totali	51.900.000	51.300.000	50.700.000
Variazione %	+0,97%	-1,15%	-1,17%
Numero di noleggi totali	9.300.000	9.200.000	9.112.000
Variazione %	-2,10%	-1,07%	-0,95%
Tasso di utilizzo della flotta	73,6%	74,0%	74,4%
Flotta media totale (unità)	193.154	190.002	186.020
Variazione %	+1,08%	-1,63%	-2,09%
Flotta puntuale al 31 Dicembre	175.591	165.239	166.734
Variazione %	+4,70%	-5,90%	+0,90%

[Fonte: *Europcar's 2012 Activity Report*, <http://microsite.europcar.com/pdf/raeuropcar-2012.pdf>]

Secondo gli ultimi risultati finanziari, relativi al 2012, il Gruppo Europcar presenta ricavi per vendite e prestazioni di noleggio pari a 1,936.4 miliardi di Euro (contro i 2,004.2 miliardi nel 2011, una variazione del -3,4%), di cui (in milioni di Euro):

- ricavi *corporate* da attività di noleggio di auto e furgoni: 1,780.8
- proventi da *franchising fee*: 55.3
- altri proventi associati all'attività di noleggio: 100.3

Al 31 Dicembre 2012, Europcar, in linea con il trend del mercato, presenta una perdita per 110.700.000 Euro (una variazione del +47,2% rispetto al risultato netto dell'esercizio precedente).

La dislocazione territoriale degli uffici e la grande varietà di auto e furgoni, a prezzi competitivi, rendono l'esperienza di noleggio conveniente, semplice e senza-stress: è offerta una selezionata gamma di veicoli delle maggiori case costruttrici, europee e non solo, distinti in vetture (di categoria: economy, compact, fullsize, intermediate, luxury, mini, premium, standard e speciale) e furgoni.

Con un flotta media di circa 186.000 veicoli (-2% dal 2011), Europcar è impegnata a sostenere una prospettiva di eco-efficienza: in virtù dell'impatto ambientale del servizio, un programma di sviluppo eco-sostenibile ha permesso di diventare la prima compagnia di autonoleggio con obiettivi ecologici certificati (UNI EN ISO 14001:2004).

Premiata, per la quarta volta consecutiva, come *Best Ground Transportation Company* nei 2013 Business Travel Award, la compagnia, grazie ad oltre 6.500 dipendenti nel mondo, fornisce un eccellente servizio attraverso formule di prenotazione, consegna e ritiro del mezzo, finalizzate a migliorare la velocità e la comodità del noleggio per i

segmenti *leisure* (turismo), *business*³⁷ e *replacement*.

Si pensi alla formula *eReady*, il servizio di Europcar, attraverso cui il cliente autorizza la società all'utilizzo delle informazioni, contenute nella prenotazione, per preparare il contratto prima del suo arrivo presso l'ufficio di noleggio (ad esempio, i dati della carta di credito per il deposito o i dettagli del *driver*); grazie ad *eReady* i clienti approfittano di un rapido servizio al banco attraverso la fila dedicata.

Secondo quanto emerge dal *2012 Activity Report* del Gruppo Europcar, il posizionamento del nuovo brand – ***Moving your way*** – ben evidenzia il ruolo del cliente quale volano dell'intera organizzazione: “*Europcar customers are not only driving our vehicles; they are driving the company*”.

Più di un'attraente o accattivante frase promozionale, la promessa del marchio incarna il *focus* strategico della compagnia sulla propria clientela, fornita da un insieme unico ed innovativo di opzioni di mobilità. In concreto, questo significa lo sviluppo di soluzioni che forniscano ai clienti una reale flessibilità ed offerte altamente competitive.

La nuova direzione strategica richiede la distribuzione di servizi facilmente accessibili, che si adattino perfettamente agli stili di vita dei consumatori e che rispettino l'ambiente: la compagnia è costantemente orientata alla creazione di nuove opportunità per sfruttare al meglio la domanda ed essere competitiva nel proprio spazio di mercato.

Europcar propone ai propri clienti un'ampia gamma di canali per la prenotazione dell'auto a noleggio: il web si è rivelato uno strumento sempre più importante, al fianco della telefonia mobile, segnando il superamento del canale delle Agenzie di Viaggio (nel 2012, Europcar introduce il simbolo «e» in dissolvenza nel nuovo logo *e-moving* che agisce come icona di collegamento e accessibilità nel mondo).

In Italia, l'offerta di Europcar aggiunge al veicolo noleggiato la vendita del servizio di rifornimento carburante, in caso di ammanco alla riconsegna superiore ai 5 litri (*refuelling service*); l'opzione del pieno carburante al momento del ritiro della vettura (*full tank option*); il *One Way*, nazionale o internazionale, che permette al cliente di consegnare il mezzo presso una stazione diversa da quella in cui lo si è ritirato; il

³⁷ Ken McCall – Direttore generale di Europcar UK – ha attribuito il successo del Gruppo all'attenzione rivolta alle esigenze del segmento business: “*In Europcar siamo consapevoli dell'importanza di rendere l'esperienza di noleggio auto più comoda ed efficiente possibile per i viaggiatori d'affari. Ci siamo dunque impegnati in sostenuti investimenti per mettere il viaggiatore al centro del nostro servizio*”, Comunicato Stampa del 25 Gennaio 2013. [Fonte: *Auto Rental News Magazine*, 29 Gennaio 2013]

servizio di consegna e di ripresa in città (tariffa unitaria) o *fuori città* (tariffa a chilometraggio percorso); il *fuori orario* per una consegna oltre le due ore successive al termine dell'orario di ufficio; il *cross border*, ovvero la possibilità di transito in alcuni Paesi dell'Est Europa, garantita solo a determinati modelli di veicoli.

Inoltre, Europcar ha arricchito ulteriormente la propria offerta con alcuni *equipments* introdotti in conformità alle norme del Codice della Strada: *security devices* (giubbotto o bretelle catarifrangenti), *navigation system*, *child seat baby*, *ski rack*, *snow chains*.

Per Europcar e per i propri clienti, quanto appena descritto è reso possibile dal capitale umano aziendale, motore del più grande *network* di noleggio nel mondo, che pone costantemente se stesso in discussione per assicurare la mobilità e per soddisfare i bisogni della clientela.

In un momento di bassa attività per il settore ed in un contesto economico difficile, il Gruppo societario, nonostante un rallentamento dei ricavi rispetto al 2012, è riuscito a migliorare il proprio EBITDA *corporate*³⁸.

Nell'analisi costi-ricavi della produzione realizzata, l'EBITDA (ovvero l'utile prima di interessi passivi, imposte, ammortamenti e deprezzamenti di beni) rappresenta un dato più importante dell'utile (o perdita) di esercizio, perché permette di vedere chiaramente se la compagnia è in grado di generare ricchezza tramite la gestione operativa, escludendo quindi le manovre fatte dagli amministratori (ammortamenti, accantonamenti, ma anche la gestione finanziaria), che non sempre forniscono una visione corretta dell'andamento aziendale.

Attraverso una mossa studiata per accelerare lo sviluppo e migliorare le performance finanziarie, significativi cambiamenti dirigenziali sono stati fatti all'inizio del 2013: nel mese di Febbraio, la sede di Parigi, Europcar International, ha nominato nuovi membri da inserire nel Comitato Esecutivo (*Chief Commercial Officer* Marcus Bernhardt, *Chief*

³⁸ Ad Agosto 2013, la sede Europcar di Parigi ha annunciato i risultati finanziari del Gruppo per il primo trimestre 2013: il fatturato è sceso del 2,5%, ossia da 391,5 milioni di Euro, nel primo trimestre del 2012, a 381,9 milioni (consolidato a cambi costanti); tuttavia, l'EBITDA, a livello *corporate*, è migliorato del 18,1% rispetto ai primi mesi del 2012.

Nel complesso, il Gruppo ha mantenuto invariato il volume di noleggi al giorno, mentre l'utilizzo è aumentato di 0,9 punti. Il fatturato medio per singolo giorno di noleggio (*Revenue Per Day* al netto di IVA) è diminuito di -2,8%, calo che Europcar attribuisce ad un atteggiamento *cost-sensitive* della clientela e ad un aumento della durata del noleggio rispetto allo scorso anno. [Fonte: *Auto Rental News Magazine*, 21 Maggio 2013]

Transformation Officer Jacques Brun, general Directors Ken McCall di Europcar UK e Didier Fenix di Europcar Belgium).

Con un rinnovato impegno degli azionisti ed un nuovo management, la strategia ha beneficiato di un'accelerazione promettente, già a partire da iniziative mirate a sostenere la crescita futura del Gruppo, nell'ambito del progetto ***Fast Lane 2014***³⁹.

1.3.1. Europcar Italia S.p.A.

L'azienda **Europcar Italia S.p.A.**⁴⁰ (di seguito, «Europcar Italia»), filiale italiana del Gruppo Europcar, come da Statuto, svolge attività di:

- a) “locazione e noleggio, con o senza autista, e locazione finanziaria di:
automobili, camion, rimorchi e veicoli in genere da adibire anche all'autotrasporto per conto terzi, anche congiuntamente al noleggio di supporti contenenti opere tutelate dal diritto d'autore e di apparecchiature elettroniche, sia per le esigenze connesse al noleggio, sia per l'intrattenimento;
- b) autotrasporto merci per conto terzi;
- c) compravendita, anche sotto forma di diritti di usufrutto, di automobili, camion, rimorchi e veicoli in genere e loro parti di ricambio, la loro riparazione, manutenzione e deposito;
- d) al solo fine del raggiungimento della scopo sociale, la società può compiere tutte le operazioni ad esso inerenti e così quelle mobiliari, immobiliari, commerciali, industriali e finanziarie, compresa l'assunzione e l'erogazione di mutui e finanziamenti, anche in favore dei propri soci, la concessione di ipoteche, fidejussioni, avalli e, in genere, garanzie reali e personali, anche a favore di terzi, purché in via residuale e strettamente strumentale al conseguimento dell'oggetto sociale; potrà assumere interessenze, quote e partecipazioni dirette e indirette, in

³⁹ Il piano di trasformazione Europcar, lanciato nella Primavera del 2012, è stato progettato per il raggiungimento di due obiettivi principali entro il 2014:

- 1) consolidare la situazione finanziaria migliorando la redditività e riducendo l'indebitamento;
- 2) sviluppare una strategia per adattare il cambiamento aziendale alle aspettative dei consumatori e per cogliere le opportunità offerte da nuovi gruppi di clienti che entrano nel mercato.

⁴⁰ Dal 18/07/2013 l'azienda ha trasferito la propria sede legale di Via Cesare Giulio Viola 48 (RM) a Bolzano, Corso Italia 32, mantenendo comunque l'attività nell'unità locale – sede secondaria – di Roma.

altre società o imprese, italiane o estere, aventi scopi analoghi, affini o connessi al proprio”.

La storia dell'azienda deve essere fatta risalire al 1974, quando a Roma viene costituita la Europcar Italia a Socio Unico, che opera da 39 anni con le maggiori compagnie di autonoleggio.

Tra il 1975 ed il 1984, l'azienda dà inizio ad un rapido e dinamico programma di espansione con l'apertura di uffici di noleggio, in proprietà o tramite licenziatari, a Firenze, Venezia, Torino, Genova, Napoli e nelle Isole. Nel 1976 è introdotta l'attività di noleggio di furgoni, ampliando la gamma di offerta e ottenendo economie di scala generate principalmente dalla maggiore richiesta del segmento business.

Europcar Italia è controllata dalla francese **Europcar International S.A.S.U.** (controllata diretta della Capogruppo Europcar Groupe S.A.) a cui è soggetta la direzione ed il coordinamento, sotto il profilo giuridico, della sede italiana.

Europcar Italia detiene una partecipazione di minoranza pari al 6% del capitale sociale della controllata di fatto **Securitifleet S.p.A.**, con sede a Roma, operativa nell'attività di investimento della flotta aziendale, complementare e funzionale al *core business* del Gruppo Europcar.

Anch'essa soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Europcar International S.A.S.U., la controllata è una società a destinazione specifica che, nell'organizzazione funzionale del Gruppo Europcar, ha il compito di: (1) finanziare a tassi passivi convenienti, attraverso capitale di debito, l'acquisto della flotta di autoveicoli utilizzata da Europcar Italia, secondo la richiesta e le esigenze gestionali di quest'ultima; (2) offrire maggiori garanzie ai finanziatori del Gruppo attraverso la segregazione del patrimonio costituito dai veicoli acquistati, rispetto a quello di Europcar Italia.

Dal 2004, l'accordo contrattuale – *Italian Master Operating Lease Agreement (MOLA)* – regola l'attività da parte di Securitifleet S.p.A. che acquista dalle case automobilistiche veicoli concessi, contestualmente, ad Europcar Italia in *locazione finanziaria*, senza previsione dell'opzione di riscatto.

La compagnia di noleggio, per effetto del contratto, ha l'incarico di gestire ogni vicenda relativa all'acquisto dei veicoli ed è destinataria dei benefici, oneri e rischi connessi al possesso e derivanti dal noleggio a breve termine: dal momento dell'acquisto alla retrocessione al fornitore (penali addebitate da quest'ultimo per danni al *buy-back*).

Inoltre, l'azienda può agire, in nome e per conto della Securitifleet S.p.A., nei diversi rapporti con le case fornitrici (ordini, durata della locazione stabilita da Europcar Italia, equivalente alla vita utile economico-tecnica del veicolo se acquistato in proprietà). Il canone di *leasing* corrisposto mensilmente da Europcar Italia, per contratto, è tale da coprire gli ammortamenti del capitale investito, gli interessi passivi sostenuti sui finanziamenti destinati all'acquisto del bene e ogni altro onere di gestione, più un margine fisso per garantire un ritorno finanziario minimo alla Securitifleet S.p.A.

Tenuto conto delle suddette caratteristiche dell'accordo, da un punto di vista civilistico, siamo di fronte ad un contratto di *leasing* finanziario, di tipo *full-payout*. Tuttavia, l'assenza dell'opzione di riscatto determina che, ai fini dell'applicazione delle regole di determinazione dell'imponibile ai fini delle imposte sui redditi (Risoluzione Agenzia delle Entrate n. 175/E del 12 Agosto 2003), il contratto di *leasing* sia da considerare di natura operativa.

A partire da quanto descritto al Paragrafo 1.2.1.3., l'azienda ricorre a tre diversi canali di riferimento per rifornire il proprio parco veicoli aziendale:

- I. **Lease-Back** (LB): la modalità più utilizzata consiste in un'operazione di locazione trilaterale, con o senza causa di finanziamento, senza previsione dell'opzione di riscatto (accordo di *leasing*).

Europcar Italia – tramite la controllata Securitifleet S.p.A. – ottiene la disponibilità in flotta di veicoli che, per la specifica fattispecie contrattuale (MOLA), non possono essere riscattati al termine del contratto, ma devono essere riconsegnati in *buy-back* alla casa automobilistica (operativamente il LB è trattato come il BB). Oltre alla Securitifleet S.p.A. (la società di *leasing* di Europcar Italia), l'azienda intrattiene rapporti con l'intermediario bancario RCI Banque S.A. (o FinRenault del Gruppo francese Renault-Nissan), Mercedes Benz Charterway (la società di noleggio del Gruppo Mercedes-Benz), la società di noleggio a lungo termine Leasys S.p.A. et altri, in qualità di società di *leasing*. La Securitifleet S.p.A. e le altre società compariranno nei documenti di proprietà e di circolazione dei nuovi veicoli.

- II. **Buy-Back** (BB): la seconda modalità consiste in un'operazione di compravendita, con formula *buy-back*. Il contratto, denominato «di *buy-back*», è stipulato tra Europcar Italia e la casa automobilistica o la rete di concessionari.

Questi ultimi si impegnano a rendere disponibili i propri veicoli alla compagnia, in previsione di riacquistarli esclusivamente alla scadenza del contratto, e non oltre tale termine (in genere, inferiore alla vita utile del veicolo destinato al noleggio a breve termine, compresa tra i quattro e gli otto mesi). In questo caso, Europcar Italia apparirà nei documenti di proprietà e di circolazione del veicolo. Generalmente, l'acquisto con formula BB è preferibile alla vendita diretta, dal punto di vista finanziario e per la possibilità di riconsegnare l'usato al fornitore, evitando di appesantire il parco auto in attesa della richiesta del mercato, necessaria all'attività di dismissione della flotta ex-noleggio.

III. **Vendita Diretta** (VD): la terza ed ultima modalità di *procurement* del parco veicoli aziendale, meno frequente delle altre a causa della maggiore esposizione finanziaria iniziale, si caratterizza non per una locazione, bensì per una vendita diretta, non più con formula *buy-back*, ma con formula *risk*, da parte delle case automobilistiche verso Europcar Italia di determinati veicoli (dalle statistiche, al 31/10/13, prodotte da UNRAE sulle immatricolazioni per carrozzeria, è evidenziato il costante successo di *crossover* e monovolume piccole, superando le *station wagon*, mentre le berline mantengono quasi invariata la loro maggioranza assoluta).

Con la vendita diretta, Europcar Italia acquista in proprietà questi veicoli meno «appetibili» per il mercato, disponibili per il noleggio e destinati, al termine dell'utilizzo, all'attività di *remarketing*, ossia alla vendita dell'usato a differenti tipologie di acquirenti (concessionari, commercianti o privati).

Come da bilancio al 31 Dicembre 2012, Europcar Italia, in linea con le strategie del Gruppo Europcar, ha optato per la fornitura della quasi totalità della flotta utilizzando la metodologia contrattuale del *leasing*, scelta dettata dalla maggiore elasticità dell'opzione rispetto all'acquisto degli autoveicoli (il valore residuo dei beni in *leasing* è pari a 219.973.463 Euro).

Nella voce B8 del Conto Economico – «Costi per godimento di beni di terzi» – vi rientrano, in maniera significativa, gli importi dei canoni di locazione maturati verso le diverse società di *leasing*, ridotti, rispetto al 2011, a causa della riduzione del canone di locazione riconosciuto alla controllata di fatto Securitifleet S.p.A., a seguito del minor volume di acquisti di flotta.

Dal 1974, Europcar Italia mantiene come proprio *core business* quello del noleggio di autovetture ed autoveicoli leggeri a breve termine sul territorio nazionale, con una quota di mercato pari a circa il 25%.

La dimensione geografica del mercato di Europcar Italia è nazionale, avendo riguardo alle caratteristiche della domanda e dell'organizzazione dell'azienda, titolare di reti di agenzia distribuite a livello capillare sul territorio.

In tale mercato rilevante operano qualificati concorrenti, quali Hertz (titolare di una quota pari al 23%), Avis Budget (22%), Maggiore (13%), Sixt Autotravel (6%), seguono E@sy Car, Liberty Rent International, Sicily by Car e Thrifty Italy by Car.

Dal lato della domanda clienti, nazionali ed internazionali, appartenenti ai segmenti *leisure* (turismo), *business* e *replacement*, sono raggiunti dalle stazioni di noleggio, attraverso la rete diretta, principalmente presso aeroporti, e la rete degli affiliati e concessionari, presso *downtown*.

Europcar Italia, presente al Nord, al Centro, al Sud e nelle Isole, opera complessivamente con circa **260 stazioni di noleggio**, numero in continua evoluzione a fronte dei repentini mutamenti del sistema economico, nazionale ed internazionale, che sempre di più spingono le aziende alla chiusura di alcuni uffici.

Le *location* sono gestite secondo l'organizzazione, funzionale e territoriale, dell'azienda a livello di Distretto e di Area (il Distretto Centro, ad esempio, ingloba le Aree di Toscana e Liguria, Lazio, Roma e Umbria); con un **organico medio aziendale**, come da bilancio al 31 Dicembre 2012, di **401 dipendenti** diretti, di cui: **13 Dirigenti; 29 Quadri e 359 Impiegati**.

Rispetto al passato esercizio, l'organico ha subito variazioni per 1 Dirigente, 1 Quadro e 15 Impiegati, con un totale di 418 dipendenti al 2011.

Il contratto nazionale di lavoro applicato è quello del settore dell'Autonoleggio; mentre per i Dirigenti quello del settore Industria.

Secondo i dati aggiornati al 2013, il *network* aziendale presenta 16 uffici *corporate*, economicamente e giuridicamente dipendenti dalla società, mentre la restante parte è gestita secondo la formula del *franchising*.

La Tabella nella pagina seguente riporta un dettaglio delle 16 stazioni *corporate* attualmente presenti nella penisola.

Le stazioni di noleggio corporate di Europcar Italia S.p.A.

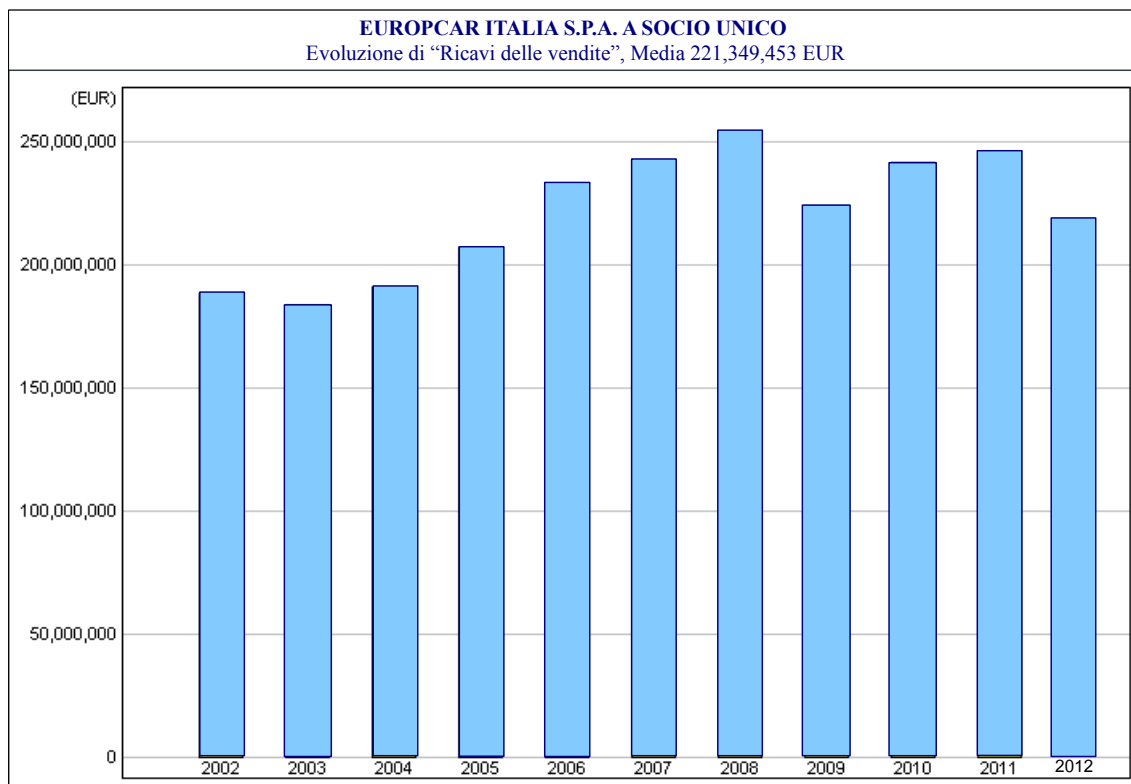
	CODE	Location	Type
1	BGYT01	Bergamo	Airport
2	LINT01	Milano Linate	Airport
3	MXPT01	Milano Malpensa Terminal 1	Airport
4	MXPT02	Milano Malpensa Terminal 2	Airport
5	VCET01	Venezia	Airport
6	TRNT01	Torino	Airport
7	BLQT01	Bologna	Airport
8	FLRT01	Firenze	Airport
9	PSAT01	Pisa	Airport
10	FCOT01	Roma Fiumicino	Airport
11	NAPT01	Napoli	Airport
12	BRIT01	Bari	Airport
13	OLBT02	Olbia	Airport
14	CAGT02	Cagliari	Airport
15	PMOT01	Palermo	Airport
16	CTAT01	Catania	Airport

In Italia, il business dell'autonoleggio, tipicamente stagionale, ha subito, negli ultimi anni, i rilevanti cambiamenti legati alle fasi di rallentamento del commercio e della crescita economica mondiali, condizionati dal ridotto contributo dai Paesi avanzati dell'Area Euro per le tensioni sul debito sovrano.

Come da bilancio, il 2012 di Europcar Italia, in linea con il mercato, ha visto una decrescita del fatturato, parzialmente compensato da riduzioni dei costi di gestione: una diminuzione del 4-5% del fatturato nel segmento business e una tenuta del *leisure* caratterizzato da una riduzione decisa del turismo domestico e da un aumento del turismo dall'estero, l'*inbound*, in cui la crescita dei volumi è stata superiore alla decrescita dei prezzi. In risposta a tali andamenti, Europcar Italia ha deciso di puntare sul volume aggiuntivo proveniente dall'estero, dedicando vetture all'*inbound*.

Come da bilancio al 31 Dicembre 2012, Europcar Italia ha presentato una flessione nei ricavi per vendite e prestazioni, relativi alla gestione caratteristica: un valore di 218.057.096 Euro rispetto ai 246.484.389 Euro del 2011 (i proventi dell'attività di noleggio di auto e furgoni mostrano un calo dell'11,53% sul 2011).

Come da bilancio, la figura seguente mostra l'evoluzione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, nel periodo 2002-2012, con un valore medio di circa 221.349.453 Euro.



L'azienda ha chiuso l'ultimo esercizio con una perdita, al 31 Dicembre 2012, di **29.913.555** Euro, con erosione delle riserve straordinarie e del capitale sociale.

Il patrimonio netto positivo, di importo pari a 1.222.650 Euro (saldo al 31/12/2012), è rientrato tra le condizioni per l'applicazione dell'art. 2446 del Codice Civile⁴¹.

In osservanza degli obblighi di legge in capo agli organi sociali, in data Marzo 2013 l'intervento volontario del Socio Unico, Europcar Holding S.A.S., con un apporto del valore complessivo di 19.500.000 Euro, ha riportato il patrimonio netto a valori positivi, diminuendo le perdite maturate entro un terzo del capitale sociale (il capitale sociale dell'azienda è interamente versato e composto da 4.160.000 azioni ordinarie del valore nominale di 1,00 Euro ciascuna, per un totale di 4.160.000 Euro, detenute dal Socio Unico, con sede a Parigi).

⁴¹ Articolo 2446 del Codice Civile, «**Riduzione del capitale per perdite**» – “Quando risulta che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite, gli amministratori o il consiglio di gestione, e nel caso di loro inerzia il collegio sindacale ovvero il consiglio di sorveglianza, devono senza indugio convocare l'assemblea [...] a cui deve essere sottoposta una relazione sulla situazione patrimoniale della società [...]. Se entro l'esercizio successivo la perdita non risulta diminuita a meno di un terzo, l'assemblea ordinaria o il consiglio di sorveglianza che approva il bilancio di tale esercizio deve ridurre il capitale in proporzione delle perdite accertate [...]”.

Le principali variazioni sui dati patrimoniali 2012, rispetto al 2011, sono ascrivibili ai seguenti fenomeni:

- decremento delle partite debitorie in linea con la riduzione del volume d'affari nell'esercizio;
- decremento delle partite creditorie dovuto a:
 - decremento di «crediti verso clienti da noleggi» (al netto del fondo di svalutazione) per effetto della riduzione del volume d'affari nell'esercizio;
 - decremento di «crediti verso controllanti» e «crediti commerciali verso le altre società del Gruppo» dovuto prevalentemente alla diminuzione del volume di noleggi registrata nell'esercizio;
 - decremento di «crediti verso altri» per la restituzione di depositi cauzionali su contratti di locazione e per la riduzione dei prestiti a lungo termine concessi ai dipendenti;
 - riduzione del saldo di «crediti per risarcimenti assicurativi da liquidare» a seguito di svalutazioni di pratiche non più recuperabili;
- riduzione di disponibilità liquide a causa del *cash-flow* utilizzato nei pagamenti verso fornitori a Dicembre 2012;
- incremento positivo del patrimonio netto conseguente ai versamenti del Socio Unico a copertura della perdita d'esercizio (e delle perdite pregresse).

In linea con le politiche del 2012, l'azienda, entro la fine del 2013, ha l'obiettivo di allineare la capacità produttiva alla domanda, riducendo la flotta e crescendo almeno del 2-3 %, nonché di incrementare il proprio margine di contribuzione attraverso:

- un'attenta analisi della redditività del proprio portafoglio clienti *Business to Business* (B2B), rinegoziando i conti con una profittabilità più bassa e consolidando le relazioni con i migliori clienti;
- il consolidamento della *leadership* sul segmento *leisure*, nazionale ed estero, considerando le previsioni sul mercato del turismo per l'intero 2013;
- le politiche di contenimento dei costi, sia fissi sia variabili, attraverso:
 - iniziative di reingegnerizzazione dei processi;
 - attività di rinegoziazione dei contratti con i fornitori;
 - **interventi strutturali sul personale** (Scheda 1, p. 59).

INTERVENTI SUL PERSONALE DI EUROPCAR ITALIA S.P.A.

Alla luce della situazione di crisi economica, la Legge di Stabilità 2013 – comma 256 dell'art. 3, Legge n. 228/2012 – è intervenuta sul tema dei **contratti di solidarietà difensivi**, stanziando fondi per 60 milioni di Euro a copertura del contributo integrativo salariale all'80%.

I contratti di solidarietà difensivi prevedono forme di riduzione dell'orario di lavoro, concordate tra aziende e sindacati, per evitare o contenere gli esuberi di personale.

Per le aziende, autorizzate dal Ministero del Lavoro, è possibile ridurre l'orario fino al 60%, risparmiando sui costi; mentre il personale conserva il posto di lavoro e ottiene un rimborso parziale dall'INPS per le ore non lavorate.

Il recente problema occupazionale che ha coinvolto Europcar Italia emerge dal Verbale relativo all'Accordo avvenuto, il 16 Gennaio 2013, tra l'azienda, ANIASA e le rappresentanze sindacali FILT CGIL, FIT CISL e UILTRASPORTI.

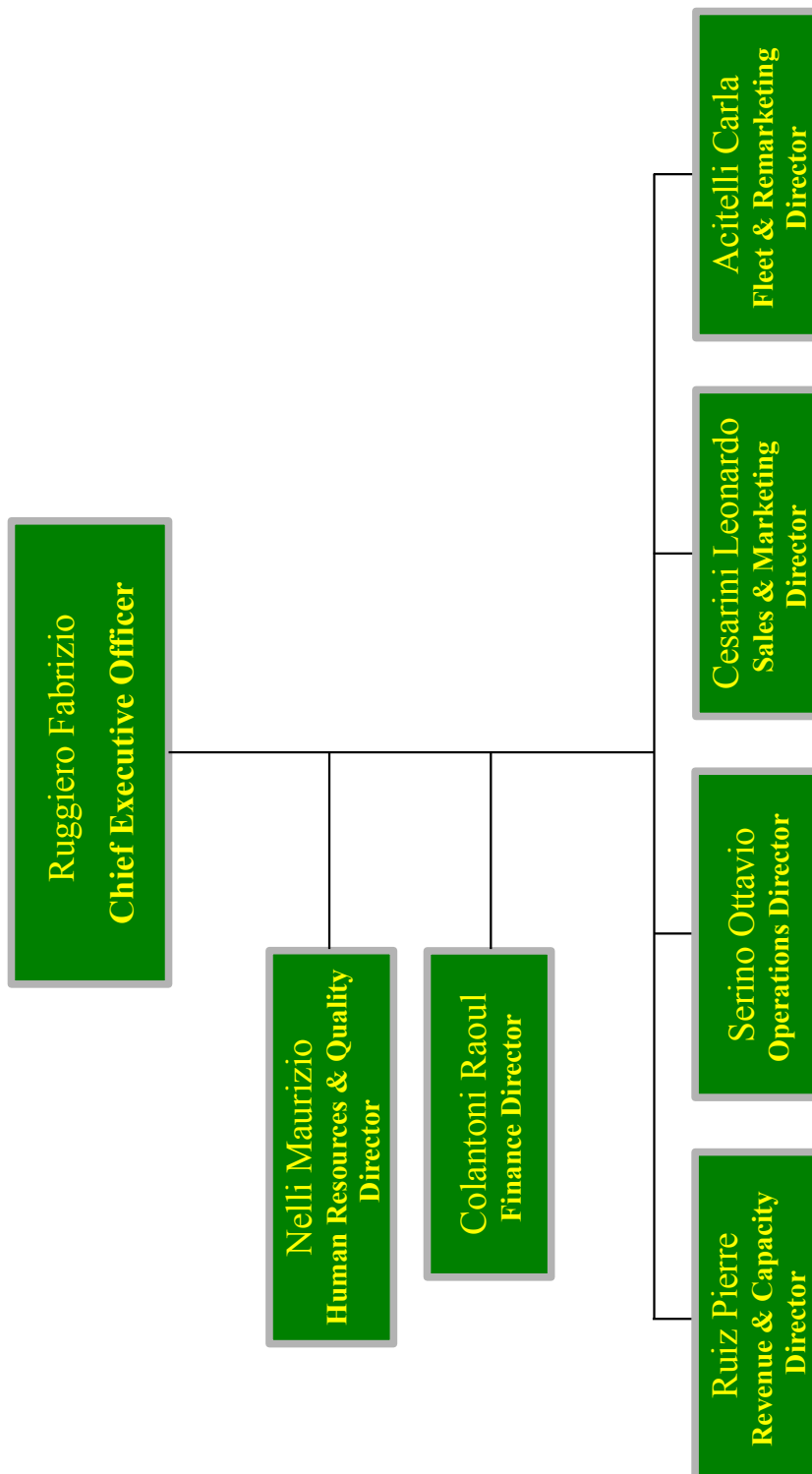
All'interno del documento è descritta una dimensione aziendale in esubero per 72 unità lavorative su un totale di 411 dipendenti, situazione in linea con le recenti difficoltà incontrate a causa della crisi economica italiana.

L'azienda e le parti presenti all'Accordo, perseguendo la stabilità occupazionale e la redditività e competitività aziendali, hanno stabilito il ricorso al contratto di solidarietà difensivo ai sensi e per gli effetti dell'art. 1, Legge n. 863/84 e Legge n. 236/93 successive modifiche ed integrazioni.

L'applicazione del suddetto istituto, con decorrenza dal 1 Febbraio 2013 al 31 Gennaio 2015, interessa ogni struttura aziendale, a livello funzionale e territoriale, ad eccezione del personale delle stazioni di noleggio e degli *Station manager* (262 lavoratori, a tempo indeterminato e determinato, di cui 219 *full-time* e 43 *part-time*).

Il contratto prevede una riduzione del 30% dell'orario contrattuale, “in particolare la distribuzione dell'orario di lavoro sarà applicata il Martedì pomeriggio, il Mercoledì pomeriggio ed il Venerdì pomeriggio dalle h. 14.30 alle h. 18.30 (non sarà prevista flessibilità per l'orario di entrata in azienda, alle h. 9.30)”.

Resta salva la facoltà dell'azienda di modificare in aumento l'orario ridotto, in caso di incrementi temporanei di lavoro ovvero per importanti esigenze aziendali.



Organigramma di Europcar Italia S.p.A.

L'organigramma verticale, o ad albero, di Europcar Italia fornisce una specie di mappa dell'organizzazione, senza la pretesa di cogliere tutti gli aspetti del suo funzionamento, ma cercando di evidenziarne alcuni fondamentali:

- una struttura organizzativa caratterizzata da un vertice e da una marcata gerarchia (*top-down*);
- una collocazione della funzione di organizzazione e gestione delle risorse umane a unità di *staff* della Direzione generale.

Il mutamento nella collocazione organizzativa della funzione di organizzazione e gestione del personale ha prodotto, negli ultimi anni, diversi modelli, che ben evidenziano il ruolo strategico progressivamente assunto nelle aziende dalle persone:

1. ***Amministrazione del personale***
2. ***Gestione del personale***
3. ***Direzione delle risorse umane***

Europcar Italia presenta il terzo tipo, più evoluto, di configurazione: l'attuazione delle politiche e delle strategie sul personale è garantita da una Direzione, con professionalità specifiche, in posizione di *staff* alla Direzione generale.

L'innovatività, rispetto alle altre configurazioni, risiede nel fatto che le politiche del personale nascono e crescono con la strategia dell'azienda; la Direzione del personale sovrintende alla gestione delle persone e del loro trattamento in una prospettiva strategica, delegando, però, a fronte di un adeguato supporto, la gestione della persona e del team di sottoposti ai diversi responsabili di linea (la gestione del personale in Europcar Italia presenta il connotato della *de-specializzazione*).

La **Direzione Risorse Umane e Qualità di Europcar Italia** interviene nella gestione dell'organico aziendale attraverso tre principali aree:

- ***Personnel Administration*** (applicazione norme contrattuali, normative di legge, procedure aziendali; trattamento retributivo; TFR; ferie; malattie; ecc.);
- ***HR Cost & Facility*** (pianificazione costi del personale; mantenimento e miglioramento dei sistemi di Qualità e Ambiente e del Servizio di Prevenzione e Protezione sul lavoro; ecc.);
- ***HR Legal & Organisation*** (applicazione CCNL; implementazione di piani di selezione e sviluppo; gestione della comunicazione interna; ecc.).

1.3.2. *L'affermazione della centralità delle human resources*

In passato, nelle aziende gestire il personale significava occuparsi della sua retribuzione; contavano la struttura organizzativa, i costi della gestione e la retribuzione dei propri dipendenti.

Con il tempo, hanno assunto maggiore importanza anche le politiche di reclutamento e sviluppo del personale, che in **Europcar** possono ritenersi allo stesso livello: una cattiva retribuzione non permette di attrarre i migliori talenti e mantenere l'alto potenziale già presente nell'organizzazione; viceversa, una cattiva gestione del personale (reclutamento, selezione, formazione, ecc.) non permette adeguati piani di crescita, corrette valutazioni della performance e, di conseguenza, adeguate retribuzioni.

Mariano Ballesteros Gonzalo – *HR & Legal Director per Europcar Ib, S.A.* – sostiene l'importanza della ricerca e della cura del **talento**: il talento (creatività, *leadership*, conoscenza in linea con i valori aziendali) è ciò che consente all'organizzazione di progredire.

Se una società è attraente la logica impone che le persone là fuori vogliano entrare a farne parte, mentre coloro che già sono dentro sentano il bisogno di rimanere; un'organizzazione sarà attraente laddove garantirà al proprio personale opportunità di crescita, politiche di conciliazione vita-lavoro, motivazione all'attività lavorativa svolta.

E' necessario dunque che i manager Europcar creino costantemente la motivazione sufficiente per incoraggiare e coinvolgere le persone nel proprio sviluppo, rendendole consapevoli di essere la base del vantaggio competitivo dell'azienda.

In Italia, un articolato progetto di miglioramento del clima aziendale, attraverso iniziative di ascolto della popolazione, ha accresciuto sensibilmente il livello di coinvolgimento nelle decisioni aziendali. Stando al «**Best Workplaces 2008**» del *Great Place to Work® Institute*⁴², Europcar Italia si è classificata al trentesimo posto, tra i trentacinque migliori ambienti di lavoro in Italia, insieme ad aziende come Google, Coca-Cola HBC Italia e Microsoft.

Il management di Europcar – ricercando la soddisfazione dei propri dipendenti – ha

⁴² Nel 2008 *Great Place to Work®* ha esaminato 100 aziende selezionate in base a tre relazioni principali tra l'individuo e il luogo di lavoro: **fiducia** (individuo-management); **orgoglio** (individuo-lavoro svolto); **cameratismo** (individuo-altre persone dell'azienda). Tramite un questionario – *Trust Index* – sono state indagate le percezioni dei dipendenti sui diversi aspetti con cui queste tre dimensioni si manifestano.

maturato la consapevolezza che ambienti di lavoro caratterizzati da motivazione, creatività, coesione e volontà di condividere competenze, sono in grado di stimolare le risorse umane.

In Europcar, un **ambiente di lavoro eccellente** per il personale è caratterizzato da tre relazioni:

- fiducia reciproca con il management aziendale;
- rapporto di orgoglio con il proprio lavoro e per l'organizzazione;
- qualità dei rapporti con superiori e colleghi.

La cultura organizzativa aziendale è basata su un rapporto di complicità fra manager e collaboratori: lo scambio tra le parti tende ad andare oltre l'ordinario rapporto di lavoro, i dipendenti possono aspirare a relazioni tipiche di una famiglia (poter parlare dei problemi con i capi e trovare soluzioni condivise, senza il peso di marcate gerarchie).

Questi risultati sono, in genere, ottenibili attraverso:

- creazione e sviluppo del capitale umano;
- coltivazione della relazione di reciproco sostegno tra capo e collaboratore;
- condivisione dei frutti dell'attività lavorativa.

La felicità dei lavoratori si traduce in incremento di performance, riduzione del tasso di *turnover* e dell'assenteismo, ma anche in una maggiore *customer satisfaction*, secondo l'equazione: «lavoratori felici = clienti felici».

A partire dal 2011, il crescente impegno di Europcar verso le proprie risorse umane si è concentrato nel consolidare i legami che uniscono l'organico della compagnia nel mondo, e quale supporto al progetto *Fast Lane 2014*. Solo lo scorso anno, oltre il 90% dei dipendenti del Gruppo ha beneficiato di iniziative di *training* professionale (individuali o in sessioni di gruppo) per un totale di 100.000 ore.

Per rinforzare la coesione aziendale e la cultura del singolo verso il raggiungimento di più alti obiettivi, Europcar ha posto l'attenzione sul coinvolgimento dei dipendenti, sui valori aziendali e sullo sviluppo e la gestione delle performance del proprio capitale umano.

Nel 2011, attraverso attività di *follow-up*, i risultati dell'indagine sull'impegno occupazionale – con più di 5.700 risposte, circa l'83% della forza-lavoro del Gruppo – hanno mostrato come la compagnia benefici di uno staff altamente motivato, i cui membri sono impegnati in un continuo miglioramento.

Nel corso del 2011, una serie di iniziative finalizzate a rafforzare la cultura aziendale hanno previsto la ridefinizione della Carta dei Valori, individuando cinque nuovi valori validi per il Gruppo: impegno, fiducia, sicurezza, agilità e pluralità.

Nei mesi successivi, l'organico Europcar ha dato avvio a programmi di sviluppo e aggiornamento delle competenze, impersonando i valori aziendali ogni giorno.

In Italia, nel corso del 2012 è stato sviluppato il **progetto *BeInGreen***, finalizzato a:

- valorizzare l'importanza del senso di appartenenza e la condivisione valoriale (l'azienda si identifica e si riconosce nelle sue risorse umane e viceversa);
- rendere nota l'attenzione e l'importanza riservata ad ogni dipendente, sia come risorsa in ambito lavorativo sia come individuo nella collettività;
- confermare il comportamento socialmente responsabile e la coscienza ecologica dell'azienda nella qualità del servizio offerto.

Il progetto ha interessato diverse aree della vita dei dipendenti: sport e salute, merito, responsabilità sociale (coinvolgimento dei dipendenti in attività di interesse collettivo), formazione e sviluppo (integrazione della formazione tradizionale con iniziative, ad esempio di *outdoor training*, estese ai familiari dei dipendenti).

Ad inizio 2011 è stata definita una metodologia di valutazione delle prestazioni, che ha coinvolto ogni *Country* del Gruppo: i *bonus* di tutti i dipendenti Europcar sono stati collegati ai risultati del programma di promozione della clientela, denominato ***Promoter Score***.

Il programma, progettato come una *customer survey*, è finalizzato ad accertare, in Italia e per l'ultimo trimestre 2013, che almeno l'80% dei clienti sia così soddisfatto dal servizio ricevuto da scegliere nuovamente l'azienda e raccomandarla ad amici e colleghi. Nel 2012 i clienti *promoters* (che hanno assegnato un punteggio tra 9 e 10 al servizio di Europcar) hanno permesso al Gruppo di superare l'obiettivo del 70% di clienti soddisfatti (76,5%).

Europcar mira anche a coltivare un nuovo tipo di relazione con il proprio personale, attribuendo maggiore centralità a questo *patrimonio* aziendale. Il programma, infatti, aiuta a garantire che tutti nell'organizzazione – dal più anziano dirigente al neo-assunto – comprendano e rispondano alle aspettative dei clienti.

L'iniziativa coinvolge tutti i clienti, durante o dopo l'esperienza di noleggio, i quali, per una migliore affidabilità dei risultati, vengono intervistati telefonicamente dal

management: ad esempio, in Italia il manager operativo dell'Area Toscana e Liguria, ogni settimana, sottopone ad almeno quattro clienti contattati il seguente questionario di *customer satisfaction*, quale strumento impiegato per l'indagine.

1. ***Come valuterebbe complessivamente il servizio ricevuto da Europcar?***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ***Per il suo prossimo viaggio noleggerà nuovamente con Europcar?***

SI NO Note:

3. ***Consiglierebbe il noleggio con Europcar a parenti, amici e colleghi?***

SI NO Note:

L'analisi sistematica dei commenti espressi dai clienti consente al personale di apportare i necessari miglioramenti: in genere, le risposte sono in grado di fornire informazioni abbastanza puntuali in merito allo *status* della vettura al ritiro presso l'ufficio di noleggio (funzionamento, pulizia, ecc.); alla cortesia ed al supporto del personale (buon clima, persone competenti e sorridenti); fino a piccoli malfunzionamenti infrastrutturali riscontrati in sede di *check-in* e/o di *check-out*.

Sul piano economico, il *Promoter Score* – tra i criteri per la determinazione del Premio di Risultato riconosciuto al personale – viene elaborato dal sistema di raccolta *feedback* da parte del cliente. Il dato utilizzato per il calcolo del punteggio è determinato dal numero di clienti *promoters* rispetto al totale delle *surveys* ricevute.

In coda al Paragrafo è dunque doveroso un riferimento al **sistema premiante**, quale forma di controllo dell'azienda, che coinvolge il personale dipendente di Europcar Italia S.p.A. a partire dalle posizioni retributive corrispondenti ai diversi livelli professionali e previste nel relativo CCNL (per la scala classificatoria dei lavoratori nel settore dell'Autonoleggio si vedano le pp. 116-117).

Quale componente della retribuzione variabile, come da accordo integrativo aziendale, il **Premio di Risultato** è un *bonus*, relativo ad una attività di servizio completa di 12 mesi, correlato a risultati strettamente connessi a dati di bilancio, a produttività e qualità del servizio offerto, nonché conseguiti nella realizzazione di programmi finalizzati ad incrementi di produttività, qualità ed altri aspetti di competitività aziendale.

L'ammontare del premio è calcolato, a livello individuale, in base ai giorni di effettiva

prestazione; per i rapporti di lavoro a tempo parziale l'importo è riproporzionato sulla base dell'effettivo orario settimanale.

La struttura del cosiddetto «sistema di Premio di Risultato» presuppone tre aree, tra loro indipendenti e con un certo peso, in %, sul premio.

1) **Redditività = risultato ante imposte come da bilancio civilistico pubblicato**

Affinché tale area, pari al **40%** del premio, sia riconosciuta il risultato ante imposte dell'anno di competenza deve assumere segno positivo, essere, quindi, maggiore di zero; in caso contrario, l'intero sistema non trova applicazione.

2) **Produttività = $\frac{\text{n. contratti di noleggio nell'anno da corporate e affiliati}}{\text{media dipendenti Full-Time Equivalent nell'anno}}$**

N. dipendenti Full-Time Equivalent (FTE): dipendenti presenti a libro paga alla fine di ogni mese, da cui sono sottratti gli assenti per lungo periodo (maternità, aspettative, lunghe malattie, ecc.), sostituiti a tempo determinato.

FTE: il dipendente *full-time*, ai fini produttivi, è considerato come unità intera (n. 1.00), mentre i *part-time* sono considerati in proporzione all'orario settimanale concordato (es. per *part-time* a 30 ore è calcolato 0.75).

La quota di premio, pari al **30%**, è riconosciuta solo se la differenza tra il n. di noleggi per *Full-Time Equivalent* prodotto nell'anno passato e quello dell'anno di competenza è maggiore di zero (aumento di produttività).

3) **Qualità = [(n. reclami/n. contratti di noleggio) + (Promoter Score)]**

L'area vale il **30%** del Premio di Risultato, composta da:

➤ **10%** per **n. reclami/n. contratti di noleggio corporate e affiliati**.

Tale quota di premio è riconosciuta solo se la differenza tra il n. di reclami per contratti di noleggio (rilevato dal *Customer Service*) per l'anno passato e quello prodotto dall'anno di competenza è maggiore di zero.

➤ **20%** per **Promoter Score**.

La quota riconducibile al programma è riconosciuta solo se il target di clienti soddisfatti (80%) è raggiunto al 100%.

La formula generale di calcolo del Premio di Risultato è la seguente:

premio € x n. gg effettiva presenza (escluse malattia sup. ai 15 gg., maternità e aspettativa)

n. giorni 227/274 (max. giorni lavorativi annui settimana corta/lunga)

CAPITOLO SECONDO¹

Il capitale umano nel *people management*

2.1. *Human resources* e ciclo del valore

Nella letteratura e nelle aziende le **risorse umane** occupano un ruolo centrale.

In ogni processo di riqualificazione organizzativa le imprese individuano, investono e migliorano la qualità delle proprie risorse umane, quale base del vantaggio aziendale.

Il ruolo delle risorse umane nella costruzione del vantaggio competitivo aziendale è fondamentale, soprattutto nella cosiddetta *economia della conoscenza* in cui esso dipende, per la gran parte, dalla qualità e specificità del «patrimonio di sapere esistente», rappresentato da ogni lavoratore².

Quali leve del cambiamento nel processo di trasformazione della *corporate strategy*, le risorse, anche quelle umane, in combinazione armonica con gli altri elementi del triangolo della *corporate strategy*, garantiscono l'efficacia della nuova impostazione strategica³.

Le strategie perseguite e le soluzioni organizzative adottate in azienda dovrebbero essere coerenti con le politiche di gestione del personale.

Un'idea imprenditoriale, nuova e finalizzata ad uno sviluppo sostenibile nel tempo, non può esistere senza un'idea di ricerca, crescita e valorizzazione delle persone che dovranno realizzarla. In altri termini, una “buona *business idea* è sempre associata ad una buona *human resource idea*” (Costa G., Gianecchini M., 2013, p. 1).

I cambiamenti – che, ancora oggi, investono il mercato, la domanda e i contesti tecnologico e socio-culturale – permettono alle aziende di cogliere quel ruolo «di valore» (strategico) assunto dalle risorse umane e andato perduto nel tempo.

La riscoperta dell'individuo come risorsa «di valore» rappresenta un riscatto sociale per

¹ Il Capitolo fa riferimento, per la parte prevalente, al testo: Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore* (3^a ed.), McGraw-Hill, Milano, 2013.

² Fonte: Rullani E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004.

³ Fonte: Collis D.J., Montgomery C.A., Invernizzi G., Molteni M., *Corporate Level Strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*, McGraw-Hill, Milano, 2012.

ogni lavoratore, ma soprattutto per le aziende appare rilevante in termini di miglioramento della prestazione.

Nel 1982, Henry Ford – nella sua fabbrica di automobili – sviluppava un sistema di organizzazione della produzione di massa, in applicazione pratica dei principi di organizzazione scientifica del lavoro elaborati da F.W. Taylor.

Ford mirava ad accrescere l'efficienza produttiva attraverso una rigorosa pianificazione delle singole operazioni e fasi di produzione (catena di montaggio, produzione su larga scala, ecc.), associando l'incremento dell'efficienza produttiva con l'aumento dei salari. In un'organizzazione basata su standardizzazione e scarsa professionalità, l'uomo, mero ingranaggio del processo produttivo, perdeva ogni carattere di persona umana.

Sessant'anni più tardi, la Toyota adotta un'organizzazione flessibile (*lean production*) basata su professionalità intercambiabili e su un forte coinvolgimento delle persone nelle decisioni (maggiore attenzione alla selezione del personale; alla fidelizzazione, socializzazione e formazione continua; sviluppo di forme di incentivazione, di natura non solo economica).

A seguito del fenomeno della globalizzazione, dell'avvento della tecnologia e di nuove forme di organizzazione della produzione e dei servizi, le Direzioni risorse umane (Dru) attribuiscono valore strategico alla propria attività e al personale, rendendo le politiche di gestione del capitale umano meno formali e più a diretto contatto con il personale ed i clienti.

Per raggiungere questo obiettivo, le aziende ricorrono al principale modello secondo cui le risorse umane, qualificate dal termine «persone», sono protagoniste di un ciclo che, se correttamente gestito, permette un costante incremento delle performance individuale e aziendale.

Si tratta del modello del **ciclo del valore delle risorse umane** i cui nodi sono costituiti, nell'ordine, da persone, relazioni, prestazione e valorizzazione; mentre le frecce indicano la direzione di percorrenza (Figura 1).

Il nodo di partenza del ciclo del valore delle risorse umane è rappresentato dalle **persone**, portatrici del capitale umano (o *potenziale umano*), ossia quanto una persona può apportare all'organizzazione, in relazione al suo livello di coinvolgimento nel sistema d'azienda.

Secondo una prospettiva *ampia* (Collis D.J., Montgomery C.A., Invernizzi G., Molteni



Figura 1 – Il ciclo del valore delle risorse umane

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 49]

M., 2012), le risorse di un'organizzazione comprendono anche le cosiddette *organizational capabilities*, fondamento del potere competitivo aziendale, come *le competenze e capacità del personale*.

Le risorse umane sono, pertanto, definibili in termini sia di persone impiegate nell'impresa sia di competenze delle persone che, combinate con quelle organizzative, permettono alle aziende performance superiori a quelle dei concorrenti.

Le persone rappresentano l'unicità: ogni individuo è un *unicum* frutto dell'individualità, del percorso formativo (scolastico ed aziendale), dei connotati caratteriali, fisici, psicologici, anch'essi unici e specifici della singola persona.

In generale, si tratta, in un'ottica strategica, di gestire uno stock ed un flusso di conoscenza e competenza.

Lo stock è rappresentato dal **capitale intellettuale** che si riferisce alle persone ed anche ai sistemi gestionali dell'azienda (sistemi di gestione integrata o informativi ERP).

In particolare, il capitale intellettuale comprende:

- *capitale umano*: *skill*, conoscenze, competenze e caratteristiche individuali;
- *capitale sociale*: relazioni e convenzioni che legano le persone;
- *capitale organizzativo*: *routine*, sistemi di gestione, politiche e processi aziendali.

Il flusso fa, invece, riferimento alla conoscenza creata nell'impresa, trasferita e resa operativa; grazie ad esso l'impresa mantiene e sviluppa lo stock di capitale intellettuale. Il capitale umano, nella comunità e nelle aziende, fornisce prestazioni tali da generare valore per se stesso e per l'impresa. La sua costruzione coinvolge la singola persona: (1) nella famiglia e nella comunità, attraverso processi di socializzazione e acculturazione; (2) nelle istituzioni pubbliche e private, attraverso processi di scolarizzazione; (3) in azienda, con processi di professionalizzazione, rinforzati dalla formazione continua.

Le persone sono rese visibili alle imprese dal mercato professionale che ne permette l'ingresso in azienda, ma in sé non hanno valore in termini di vantaggio competitivo.

A tal proposito, il secondo nodo del modello riguarda le **relazioni** e fa riferimento alla fattispecie contrattuale, giuridica e psicologica, come strumento per collegare le persone all'organizzazione.

La gestione delle risorse umane coinvolge una varietà di prestatori di lavoro, lungo i confini giuridici e funzionali delle aziende. Di conseguenza, la Direzione risorse umane interviene nella costituzione e gestione di una pluralità di relazioni differenti.

- **Relazioni organizzative**, distinte in:
 - *funzionali*: interessano gli input di un processo operativo e possono non corrispondere con le relazioni gerarchiche (ad esempio, l'addetto acquisti può avere una relazione gerarchica con il responsabile acquisti ed una relazione funzionale con il responsabile della produzione);
 - *gerarchiche*: interessano il rapporto diretto tra superiore e subordinato, per cui, ad esempio, l'organigramma aziendale è diviso tra colui a cui spetta il potere di valutazione delle prestazioni e colui che le attua.
- **Relazioni contrattuali**, distinte in:
 - *individuali*: interessano il rapporto tra singoli lavoratori;
 - *collettive*: interessano il rapporto tra i lavoratori, l'azienda e i sindacati.

Le persone, unite all'azienda dalle relazioni, entrano a far parte dell'organizzazione realizzando la propria **prestazione**: «tornaconto» per l'azienda e funzione delle competenze, delle relazioni e del contesto organizzativo/tecnologico (quest'ultimo – composto da processi e procedure di divisione del lavoro e da strumenti tecnologici –

consente di distinguere le persone in termini di prestazione, a parità di competenze).

Le persone non devono essere meccanicamente e rigidamente adattate al contesto organizzativo, in quanto l'instabilità delle attività aziendali richiede una progettazione continua dei ruoli e delle posizioni ed una loro integrazione con processi e tecnologie mutevoli. L'erogazione di una prestazione deve, infatti, nascere da comportamenti costruttivi, tali da distinguere l'uomo dalla macchina, e sviluppati attraverso la formazione e la comunicazione.

Nel sistema delle relazioni, il contratto tecnico-giuridico, prescrivendo determinati comportamenti e formalizzando il rapporto gerarchico a mezzo di clausole contrattuali, priva la prestazione lavorativa dei caratteri di autonomia e spirito di iniziativa, preservati dall'altra tipologia di contratto, quella psicologica.

Il quarto ed ultimo nodo del modello è rappresentato dalla **valorizzazione** delle persone, in particolare la valutazione del personale inerente alla vita di qualunque gruppo umano, organizzato o spontaneo⁴.

La valorizzazione ha l'obiettivo di favorire *commitment*, *empowerment* e partecipazione tra le persone e dar valore alla cosiddetta «diversità organizzativa» (in termini di differenziali retributivi; pluralità di generi, età, nazionalità ed etnie).

Valorizzazione significa: nella prospettiva dell'impresa, l'incontro del proprio sistema di persone, relazioni e prestazione con le attese dei clienti; nella prospettiva dell'individuo, l'incontro con il beneficio monetario e con strumenti di *managerial career planning*, nonché il contatto diretto con il cliente finale.

Quest'ultimo alimenta il circolo virtuoso del ciclo del valore e la sua ripetizione, ed il modello del ciclo del valore deve essere proiettato su di esso.

In altre parole, la valorizzazione delle persone, nell'ambito del sistema del valore, interessa la catena del valore aziendale e la catena del valore di clienti e *stakeholder*.

⁴ Fonte: Fertoni M., *La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

2.2. Le persone

In un contesto di continuo cambiamento del sistema sociale, le **persone** (e le posizioni assunte) sono oggetto di continua trasformazione.

Si rileva il passaggio da una concezione che identifica il personale in un costo da ottimizzare (si parla di *amministrazione del personale e del rapporto di lavoro, tout-court* (direttamente dal vertice e dalla *line*), ricercando la correttezza amministrativa ed il rispetto di normative legislative e contrattuali); ad una concezione che considera il personale una risorsa critica da cui dipendono i risultati aziendali e che, quindi, deve essere sviluppata e valorizzata (si parla di *direzione e sviluppo delle risorse umane*, in azienda l'area del personale assume una posizione di *staff* al vertice, fornendo supporto nelle relative decisioni di carattere strategico).

A partire da questi approcci di studio alle risorse umane, le persone possono essere analizzate secondo un'ottica:

- *quantitativa* (individuazione di posizioni vacanti o esuberanti);
- *qualitativa* (individuazione delle competenze presenti e richieste);
- di *costo* (individuazione e monitoraggio di differenziali retributivi; costi legati alla mancanza di produzione; costi di impiego di personale di sostituzione, ecc.)⁵.

Secondo una visione soggettiva dell'organizzazione, alcune caratteristiche degli individui possono incidere sulle prestazioni aziendali:

- **motivazione e processo motivazionale;**
- **ricompensa e soddisfazione;**
- **competenza;**
- posizione occupata (quindi, la mansione svolta);
- qualifica professionale ai fini contrattuali.

A partire da tale prospettiva, per le aziende è più importante capire che cosa le persone *sono in grado di fare* e non tanto che cosa *devono fare*.

⁵ Fonte: Giannini M., *Dispense di Organizzazione Aziendale e Risorse Umane*, materiale didattico del corso di "Organizzazione Aziendale e Risorse Umane", Dipartimento di Economia e Management, Pisa, Anno Accademico 2012/2013.

2.2.1. Motivazione e processo motivazionale

La **motivazione** è, genericamente, definibile come un processo dinamico di soddisfazione dei bisogni, che spinge l'attività di una persona verso il conseguimento degli obiettivi.

La Figura 2 riporta il processo di utilizzo dei bisogni individuali da parte delle organizzazioni, ponendo in relazione i bisogni e la motivazione.

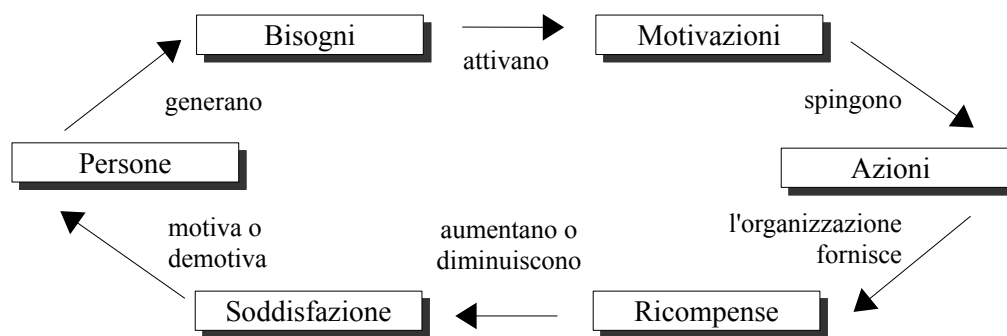


Figura 2 – Il ciclo di soddisfazione dei bisogni

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 75]

Generata dall'esistenza di bisogni, desideri, valori o aspettative da soddisfare, e condizionata dalla natura dei compiti svolti, dal tipo di relazioni tra le persone, dalla struttura e dalla cultura organizzativa, la motivazione è analizzata:

- a) **in base ai contenuti**, ovvero le ragioni che portano ad assumere determinati comportamenti (Maslow, Herzberg);
- b) **in base al processo**, cioè la sequenza di azioni tramite la quale da un insieme di bisogni si determina una certa linea di condotta (Vroom).

Perché le persone agiscono in un certo modo piuttosto che in un altro?

Il lavoro svolto da ogni individuo è guidato sia dai propri bisogni individuali sia dalle ricompense ad esso riconosciute. Che cos'è, quindi, che genera motivazione?

Secondo la celebre teoria di **Maslow** (Costa G., Gianecchini M., 2013), la motivazione viene sufficientemente spinta dal desiderio di soddisfare un **bisogno**, inteso come mancanza, totale o parziale, di uno o più elementi che costituiscono il benessere di una persona.

Maslow, nel 1954, concepì la *Hierarchy of Needs* (gerarchia dei bisogni o necessità), suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari (necessari per la sopravvivenza dell'individuo) ai più complessi (di carattere sociale) (Figura 3).



Figura 3 – La scala dei bisogni di Maslow

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 77]

I bisogni, che attivano motivazioni alla base dei comportamenti della persona, non sono tutti uguali e si distinguono, in relazione all'obiettivo da raggiungere, in:

1. **bisogni fisiologici**: premessa necessaria di ogni altro bisogno (fame, sete, ecc.);
2. **bisogni di sicurezza**: sicurezza e protezione duratura;
3. **bisogni di appartenenza**: affetto ed identificazione in un gruppo sociale;
4. **bisogni di stima**: distinti in bisogni di *autostima* (desiderio di raggiungere risultati per cui si è soddisfatti di sé) e di *eterostima* (desiderio di essere riconosciuti dagli altri per i propri risultati, di avere prestigio, successo);
5. **bisogni di autorealizzazione**: desiderio di realizzare la propria identità e le proprie aspettative, occupando una posizione soddisfacente nel gruppo sociale.

I primi due tipi di bisogni sono definiti **primari** perché fisiologici e soddisfatti nello stesso modo da qualunque individuo. Gli ultimi tre, **superiori**⁶, subiscono l'influenza del

⁶ I tre bisogni superiori possono essere confrontati con i bisogni di McClelland (Costa G., Gianecchini M., 2013): *affiliazione* (creazione di relazioni sociali per evitare l'isolamento), *successo* (portare a termine con successo un compito) e *potere* (influenzare l'altro, indirizzandone il comportamento).

contesto socio-culturale di appartenenza e delle preferenze di ogni individuo.

Maslow afferma che i cinque tipi di bisogni sono statici nel tempo e non variano a seconda della storia personale degli individui (diversamente da McClelland, 1961).

Ogni individuo tenderà a soddisfare i propri bisogni secondo un ordine sequenziale: i bisogni superiori non verranno presi in considerazione sino a che quelli primari non siano stati, almeno ad un livello accettabile, soddisfatti. Inoltre, una persona non sarà motivata da un bisogno già soddisfatto.

Per favorire la soddisfazione dei bisogni primari, l'organizzazione dovrà garantire una retribuzione adeguata, adatte condizioni di lavoro e sicurezza del posto per il futuro.

In questo modo, il singolo sarà motivato a soddisfare i bisogni di livello superiore sviluppando relazioni amichevoli con i colleghi, senso di appartenenza, ecc.

La scala di Maslow, spesso criticata, semplificherebbe i reali bisogni dell'uomo e, soprattutto, la loro posizione nella gerarchia eccessivamente rigida (può accadere, infatti, che una persona sia disposta a sacrificare i bisogni primari per soddisfare la propria autorealizzazione). Nonostante questo limite, il modello rappresenta un valido riferimento per la conoscenza del sistema motivazionale delle persone; quest'ultimo, a sua volta, fondamentale nella scelta di piani di incentivazione (o disincentivazione) e di valorizzazione delle risorse umane.

Se la motivazione è bassa ciò si riflette sulla produttività del personale aziendale: in base alla relazione tra motivazione e soddisfazione dei bisogni sul lavoro, si generano fenomeni come il ritardo, l'assenteismo, ecc.

Le principali cause di insoddisfazione legate all'attività lavorativa, che possono spingere a cercare altre opportunità occupazionali, possono essere:

- bassa retribuzione;
- scarsa motivazione/insoddisfazione rispetto all'ambiente di lavoro;
- mancanza di piani di avanzamento di carriera;
- carichi di lavoro eccessivi;
- difficoltà nei rapporti con colleghi, collaboratori, superiori, ecc.;
- scarsa sicurezza del posto di lavoro;
- carenze nei piani valutativi e formativi.

La motivazione deve, quindi, essere ricercata attraverso: (1) il maggiore coinvolgimento del personale (sviluppare nel lavoratore un senso di impegno verso l'attività svolta tramite la costituzione di gruppi di miglioramento); (2) la maggiore responsabilizzazione (assegnazione di un problema da risolvere in autonomia); (3) la fidelizzazione (generare un senso di appartenenza all'organizzazione); (4) l'incentivazione (il riconoscimento – monetario e non – dei risultati ottenuti).

2.2.1.1. *La ricompensa e la ricerca della soddisfazione*

A partire dal processo di soddisfazione dei bisogni citato nel Paragrafo precedente (vedi Figura 2) è possibile definire la soddisfazione un sottoprodotto del soddisfacimento di bisogni individuali.

Nel 1966, **Herzberg** (Costa G., Gianecchini M., 2013) si interessa non a necessità individuali, bensì ad aspetti organizzativi che aumentano (o diminuiscono) la soddisfazione delle persone sul posto di lavoro.

Soddisfazione e insoddisfazione non definiscono situazioni opposte (al calare dell'una aumenta l'altra), ma distinte (insoddisfazione significa assenza di soddisfazione, non minore soddisfazione). L'insoddisfazione dipende dall'assenza di **fattori igienici** (legati al contesto di lavoro, relativi ai bisogni primari di Maslow), mentre la soddisfazione deriva dalla presenza di **fattori motivanti** (legati al contenuto del lavoro, relativi ai bisogni superiori di Maslow) (Figura 4).

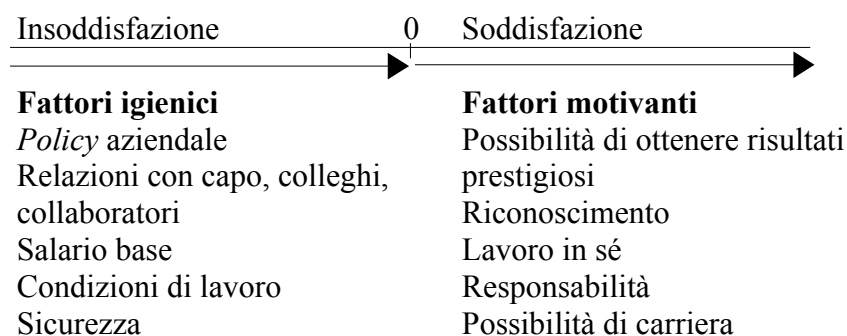


Figura 4 – Fattori igienici e motivanti nel modello di Herzberg

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 80]

Altri Autori ancora esaminano quei tipi di motivazioni che spingono alle azioni: nel 1964, **Vroom** (Costa G., Gianecchini M., 2013) individua un processo motivazionale che spinge la persona all'azione, ciò che permette tale processo e lega il bisogno alla soddisfazione è la **ricompensa** (Figura 5).

In primo luogo, la singola persona esamina il valore della ricompensa (la **valenza** – qual è il valore della ricompensa?), quest'ultima deve essere chiaramente definita e desiderabile.

La valenza della ricompensa e la sua capacità di influire sulla soddisfazione sono legate alla soggettività della persona: una promozione di valore per un individuo può non esserlo per un altro.

Il secondo passo consiste nel determinare lo sforzo all'azione, necessario per ottenere la ricompensa ritenuta più attraente. Tale sforzo dipende dal livello di desiderabilità della ricompensa e dagli effetti dello sforzo sul raggiungimento della promozione desiderata (l'**aspettativa** – dato un certo sforzo quanto sarà possibile incidere sul risultato?).

Il livello di aspettativa, a sua volta, è condizionato da elementi esterni alla persona e all'organizzazione (una crisi del mercato che rende impossibile acquisire nuovi clienti) e da elementi organizzativi (la riduzione del numero di canali di vendita che riduce il numero di nuovi clienti).

Infine, l'individuo valuterà il legame tra il risultato ottenuto e la ricompensa (la **strumentalità** – qual è la probabilità di ricompensa all'ottenimento del risultato?).

Secondo l'impostazione di Vroom, il prodotto tra valenza, aspettativa e strumentalità individua il livello di attivazione motivazionale:

$$\text{Motivazione} = \text{Valenza} \times \text{Aspettativa} \times \text{Strumentalità}$$

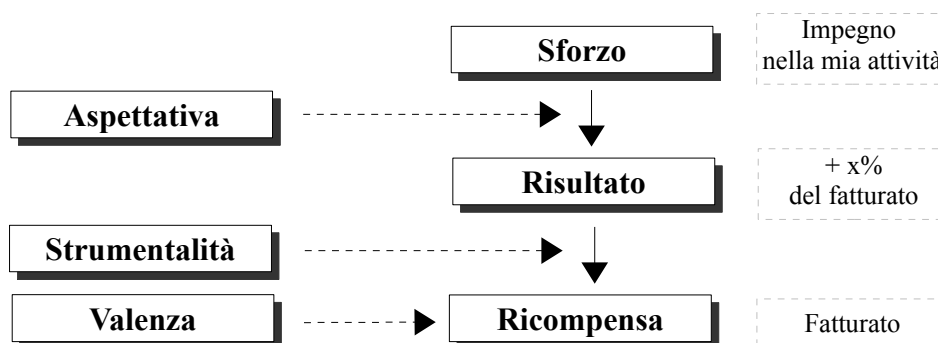


Figura 5 – Il processo motivazionale nel modello di Vroom

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 82]

Nel 1968, due ricercatori che si occupano di comportamento organizzativo, **Lyman Porter** e **Edward Lawler III** (Costa G., Gianecchini M., 2013) elaborano un ulteriore modello motivazionale che riprende il lavoro di Vroom.

Il modello mira a collegare azione (sforzo) e prestazione delle persone alla soddisfazione lavorativa. A tal fine, sono analizzati tre elementi del rapporto tra bisogno, ricompensa e soddisfazione:

1. lo *sforzo del lavoratore*;
2. l'esecuzione dell'attività, quindi la *prestazione*;
3. la *soddisfazione del lavoratore*.

Lo sforzo del lavoratore dipende dalla motivazione individuale e dalla valenza e aspettativa della ricompensa. La prestazione, di maggiore interesse per l'azienda, rappresenta il risultato dello sforzo. La soddisfazione dipende dalla ricompensa ottenuta: solo se la ricompensa è percepita come equa e corrispondente allo sforzo impiegato, il lavoratore sarà soddisfatto.

Alla luce delle precedenti considerazioni, è possibile pensare alla **ricompensa** come all'oggetto del desiderio dei lavoratori, che guida i loro sforzi (comportamenti ed azioni) verso il risultato atteso.

La ricompensa, nell'ambito del sistema premiante, significa retribuzione nelle sue diverse componenti (stipendio, premi, *benefit*, *stock option*, ecc.).

La retribuzione monetaria è senza dubbio un elemento fondamentale: gli strumenti monetari modificano, direttamente o indirettamente, in positivo o in negativo, la motivazione e la percezione da parte delle persone della propria prestazione lavorativa (aumenti della retribuzione fissa, incentivi variabili, benefici variabili o accessori, ecc.).

La ricompensa monetaria non deve, però, essere l'unico strumento per la gestione ed il controllo dell'organico aziendale, sono importanti anche le ricompense non monetarie: *turnover* e avanzamento di posizioni, formazione, ambiente di lavoro, ecc.

La popolazione aziendale, in generale, tende a dividersi tra individualisti alla ricerca di responsabilità e ruoli di prestigio in azienda e coloro che ancora cercano conferme nell'approvazione dei superiori o nella ricompensa ricevuta.

Tale ripartizione riflette i diversi livelli di bisogni di Maslow, confermando l'importanza del modello nella gestione delle risorse umane.

2.2.2. *Dalla motivazione alla competenza*

In assenza di motivazione allo svolgimento di un determinato compito, le competenze di una persona non sono, in genere, utilizzate per svolgere la propria mansione.

La motivazione fa parte del più ampio insieme della **competenza** (base delle principali leve del *people management*: selezione, formazione, valutazione delle persone, ecc).

Il miglioramento delle performance dell'organizzazione si può ottenere attraverso la cura e l'accrescimento delle competenze di chi nella stessa organizzazione opera, secondo l'affermazione di un noto manager “*in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura per il vantaggio competitivo è la conoscenza*”.

Nel 1984, l'economista **Wernerfelt**, spiegando le differenze di performance tra settori, sviluppò la *Resource-Based View of the Firm*⁷.

L'Autore superò il concetto precedente per cui l'eterogeneità delle performance all'interno e tra settori dipende dalla capacità delle imprese di erigere, rispettivamente, barriere alla mobilità tra diversi raggruppamenti strategici e barriere all'entrata nel settore. Secondo la *Resource-Based View of the Firm* le imprese dovrebbero, invece, prestare attenzione alle proprie risorse e competenze interne perché alcune sono intimamente legate alla capacità di realizzare profitti superiori alla media.

Nel corso degli anni '90, dagli Autori **Prahalad e Hamel** (Invernizzi G., 2008) fu proposto un approccio di analisi strategica basato sulle **core competences**, in contrapposizione ad un'analisi basata sulle attività (la catena del valore di Porter): l'unicità di impresa e la creazione di valore derivano da competenze chiave, definite come capacità/abilità che accomunando tutti i business li rendono un tutt'uno coerente.

Nel 1991, **Grant** (Invernizzi G., 2008) affermò che le competenze, unite alle risorse di un'azienda, sono punto centrale della formulazione strategica: vincolo per l'implementazione della *vision* aziendale e fonte primaria del vantaggio competitivo, da cui dipende la maggiore (o minore) profittabilità aziendale.

⁷ Per la *Resource-Based View of the Firm*:

- *l'impresa è un portafoglio di risorse e competenze*;
- *ogni impresa è unica*, in quanto unico è il suo profilo di risorse e competenze;
- l'eterogeneità delle performance è spiegata da *meccanismi di isolamento*;
- il vantaggio competitivo dipende dalla *diversa dotazione di risorse e competenze* e dalla capacità di costruirle, combinarle, acquisirle e gestirle. [Invernizzi G., 2008]

Nel 1973, attraverso gli studi di **McClelland** (Costa G., Gianecchini M., 2013) furono superate le teorie economiche del capitale umano e quelle organizzative, aprendo la strada a strumenti di analisi più efficienti e incentrati sulle competenze.

Secondo le teorie economiche del capitale umano, le competenze sono individuabili, con un approccio *ex-post*, solo dopo il loro manifestarsi sul mercato; mentre, le teorie organizzative, in base all'esame dei risultati scolastici, individuano *ex-ante* il valore delle persone per prevederne i futuri comportamenti sul lavoro.

Oltre queste posizioni, McClelland sostiene che le competenze delle persone non possono essere definite da un contratto, da un titolo di studio o da uno stipendio.

Il suo «movimento delle competenze» prevede il confronto tra persone appartenenti a gruppi di lavoro diversi, alcuni con performance soddisfacenti altri con prestazioni mediocri, al fine di individuare ed isolare i comportamenti causa del successo/insuccesso del team di lavoro.

La suddetta tecnica di intervista basata sugli eventi comportamentali – *Behavioural Event Interview* – si basa sul principio per cui il comportamento tenuto da una persona in una determinata situazione passata rappresenta un predittore del suo comportamento futuro, in situazioni analoghe; sono, quindi, analizzate situazioni passate per individuare determinati comportamenti e capacità attuali e futuri.

Dalla letteratura provengono le definizioni e classificazioni del termine competenza (Invernizzi G., 2008).

Nel sistema d'impresa, le competenze consentono alle aziende di combinare ed impiegare i propri *asset* attraverso processi organizzativi e meccanismi culturali.

Le competenze appartengono alla *routine* quotidiana in azienda e a schemi/modelli di organizzazione aziendale, più o meno formalizzati; si qualificano attraverso un insieme di componenti (umane, tecniche, organizzative) che assumono significato nell'interazione sistemica che si genera tra queste: il presidio di una tecnologia, la capacità di trasferire conoscenza nell'organizzazione, la capacità di innovazione di prodotto. Alcune imprese innovano in tempi rapidi e con azioni rispondenti ai bisogni della domanda, altre innovano sporadicamente: questa è una differenza tra possedere competenze e non possederle.

Le **competenze** sono un insieme di:

- **conoscenze** (sapere): insieme di esperienze, valori, informazioni (titoli di studio,

esperienze passate, conoscenze linguistiche ed informatiche, ecc.);

- **abilità/capacità** (saper fare): insieme di azioni che le persone possono applicare a diverse situazioni. Si parla di capacità organizzative, manageriali e d'impresa (abilità tecnica di svolgere un'attività, di risolvere problemi, di far fronte ad imprevisti, ecc.);
- **comportamenti** (saper essere): capacità relazionali e comunicative, di lavoro in team, di *leadership*, ecc.

In particolare, le competenze si distinguono in:

- **competenze individuali**, definite da due scuole di pensiero: la scuola americana (McClelland et altri) individua le competenze in motivazioni, tratti, caratteristiche, conoscenze e abilità degli individui, che consentono ad essi di fornire performance superiori alla media; la scuola europea definisce le competenze come un insieme di *skill* dell'individuo per coprire uno o più ruoli. È possibile distinguere:
 - *competenze tecnologiche*: combinazioni di risorse o loro impiego per specifici obiettivi;
 - *competenze commerciali*: saper fare operativo;
 - *competenze finanziarie*: capacità di valutare la portata finanziaria di scelte di business;
 - *competenze organizzative*: capacità d'impresa di saper coordinare persone e altre risorse;
 - *competenze relazionali*: capacità di comunicazione e di *networking* (reti di relazioni);
 - *competenze di general management*: capacità di innovazione, motivazione (competenze imprenditoriali); migliore definizione dei compiti, coordinamento e controllo (competenze manageriali);
- **competenze organizzative**: consentono all'impresa di mobilitare e coordinare le proprie capacità. In particolare, *core competences* o competenze distintive che distinguono la prestazione dell'azienda da quella di altre imprese (*know-how* aziendale).

Nel linguaggio comune, il termine competenza indica sia la professionalità sia la legittimazione ad occuparsi di una certa situazione. Nel 1984, De Montmollin (Costa G.,

Gianecchini M., 2013), individua le **competenze professionali** in:

- *conoscenze*: permettono di comprendere il funzionamento di attività/processi. La formazione consente di far proprie *conoscenze enunciative* (sapere che) per descrivere strumenti, macchine, processi; e *conoscenze procedurali* (sapere come) per conoscere le modalità di svolgimento dei processi aziendali;
- *sapere empirico*: il sapere acquisito con la pratica sul campo, difficilmente trasmissibile se non attraverso il *learning by doing*;
- *meta-conoscenze*: ossia le conoscenze sulle proprie conoscenze acquisite con percorsi formativi (scolastici e aziendali) e consolidate dall'esperienza.

Nello stock di competenze – individuali ed aziendali – le competenze professionali del singolo individuo sono visibili, ma suscettibili di obsolescenza in assenza di aggiornamento delle stesse; acquisite a partire da una formazione scolastica unita a quella aziendale, dall'addestramento, prettamente operativo e correlato con una particolare attività e solo con quella, e dall'esperienza.

Consulenti privati o Enti pubblici provvedono a certificare le competenze professionali a partire dalla partecipazione a periodi di stage, apprendistato, *job rotation*.

Nel 1993, Spencer e Spencer (Costa G., Gianecchini M., 2013) definiscono la competenza secondo termini psicologici e motivazionali che guidano i comportamenti e le azioni delle persone. Gli Autori parlano di **competenze comportamentali**:

- *motivazioni*: schemi mentali, bisogni interiori che spingono all'azione;
- *tratti*: caratteristiche fisico-psicologiche intrinseche dell'individuo che lo pongono nella condizione di comportarsi in un determinato modo;
- *idea di sé*: valori, atteggiamenti e riferimenti culturali che determinano l'idea che l'individuo ha di sé;
- *conoscenze*: informazioni, teorie, concetti – maturati a scuola, in comunità e a lavoro – necessari nello svolgimento di una certa mansione;
- *skill*: capacità di far corrispondere l'esecuzione dell'attività al risultato atteso da essa, in funzione di inclinazioni, caratteristiche e percorsi di vita del singolo.

Le *skill* possono rafforzare o vanificare le altre componenti della competenza.

Le competenze comportamentali, a differenza di quelle professionali, sono meno visibili, ma non necessitano di aggiornamento e possono essere applicate anche a contesti organizzativi differenti.

Competenze professionali e comportamentali sono in relazione tra loro secondo un rapporto concentrico: è possibile distinguere **competenze profonde**, profondamente legate alle peculiarità dell'individuo e difficili da identificare, definire e modificare; **competenze di superficie** facilmente raggiungibili e modificabili attraverso la formazione e l'esperienza e **competenze interne** o intermedie (Figura 6).

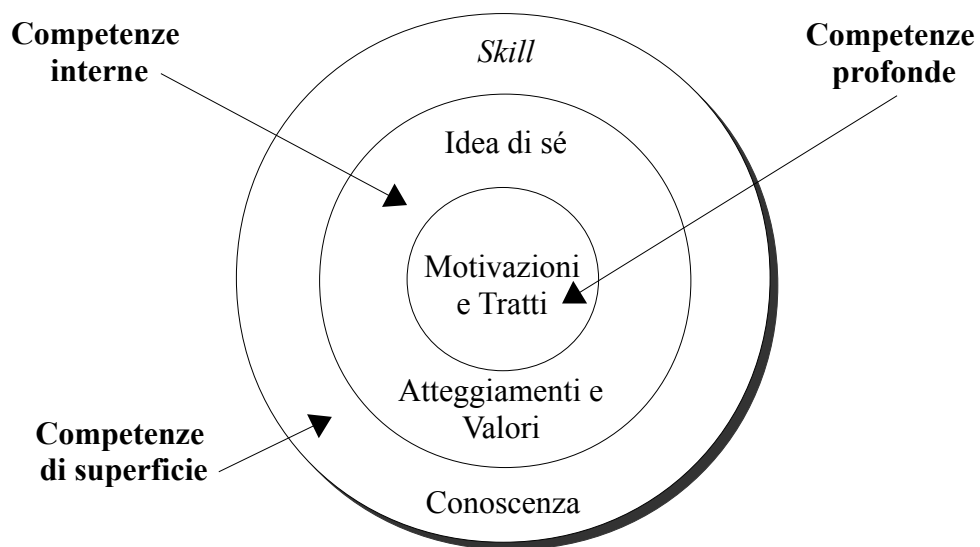


Figura 6 – Il sistema delle competenze

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 89]

Ogni risorsa è valorizzata in modo diverso dalle organizzazioni, di conseguenza anche la sua competenza dovrà essere contestualizzata.

L'analisi delle competenze comportamentali richiama il concetto di **intelligenza emotiva** (1998), definito da Goleman (Costa G., Gianecchini M., 2013) come la capacità (l'intelligenza) di riconoscere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui per motivare se stessi.

L'intelligenza emotiva si manifesta attraverso due tipi di competenze:

- **competenza personale**, ossia:
 - *consapevolezza di sé*: che comprende la consapevolezza emotiva (la conoscenza del proprio stato d'animo); l'autovalutazione (la conoscenza dei propri punti di forza e debolezza); la fiducia in se stessi (la sicurezza delle proprie capacità);
 - *padronanza di sé*: capacità di dominare e gestire le proprie emozioni così da

- favorire un corretto svolgimento dell'attività;
- *motivazione*: il desiderio di realizzazione, l'impegno, lo spirito di iniziativa, la perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi;
- **competenza sociale**, ossia:
 - *empatia*: la comprensione degli stati d'animo di colleghi, collaboratori e la capacità di creare un clima aziendale di fiducia e sintonia emotiva;
 - *abilità sociali*: la *leadership*, la comunicazione chiara e convincente, l'influenza, il *problem solving* e quanto garantisca la cooperazione e la guida di team di lavoro.

Infine, le competenze possono essere esaminate in termini prettamente psicologico-individuali: conoscenze e *skill* sono **competenze di soglia**, essenziali per ricoprire un certo ruolo, ma non sufficienti per far emergere i migliori.

2.3. Le relazioni

Il secondo nodo del ciclo del valore delle risorse umane interessa il sistema delle **relazioni** (economiche e sociali) o **sistema di transazioni di lavoro** attivato a partire da accordi contrattuali (collettivi di categoria; individuali, di secondo livello, aziendali o territoriali), all'interno di un quadro normativo ben strutturato dal potere statale.

A livello collettivo, le relazioni riguardano:

- il rapporto dell'azienda, o meglio della Direzione risorse umane, con le rappresentanze sindacali dei lavoratori e le loro controparti imprenditoriali;
- il rapporto tra la contrattazione collettiva e la contrattazione aziendale. L'evoluzione in materia di diritto del lavoro, ma specie quella tecnologica e professionale stanno spingendo per adattare la contrattazione collettiva, in genere settoriale, alle specificità della situazione aziendale.

(“La diffusione della contrattazione aziendale è più elevata nell'industria che nei servizi e cresce con la dimensione aziendale”⁸).

⁸ Fonte: Centro Studi Confindustria, “Indagine Confindustria sul mercato del lavoro – Anno 2012”, 29 Agosto 2013, p.1. [Fonte: www.confindustria.it]

All'interno del suddetto sistema operano attori collettivi rappresentati dallo Stato, dai sindacati e della associazioni imprenditoriali.

Lo **Stato** rappresenta il maggiore datore di lavoro, in grado di influire, a livello istituzionale, mediante la legislazione del lavoro e gli accordi triangolari, sulle posizioni economiche e professionali di lavoratori, imprese, sindacati ed associazioni.

In particolare, lo Stato assume una posizione per lo più interventista, con un orientamento pro-business, di mediazione e di equilibrio, influenzando sulle condizioni strutturali del mercato del lavoro attraverso una politica di consumo e di investimento.

Le **organizzazioni sindacali dei lavoratori** sono agenti contrattuali, dotati di personalità giuridica, e aventi il potere di “*stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce*” – art. 39 della Costituzione Italiana.

Il *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro* (CCNL) è un accordo, di durata triennale, stipulato fra associazioni sindacali e di rappresentanza degli imprenditori, determinante un complesso di previsioni non derogabili nella regolamentazione dei rapporti (in termini di retribuzione, condizioni generali di lavoro e tipologie contrattuali).

I datori di lavoro, a loro volta, sono rappresentati dalle **associazioni imprenditoriali** offerenti servizi di natura sindacale, contrattuale e professionale nell'ambito della contrattazione aziendale e collettiva (a livello territoriale e di categoria).

A livello individuale, le relazioni, che interessano l'organizzazione e il singolo lavoratore, presentano due dimensioni di analisi: il *rispetto* per la persona e le disposizioni contrattuali ed il *coinvolgimento emotivo, l'attenzione ed il commitment* della persona. Combinando ambedue le variabili si ottengono quattro diverse configurazioni d'azienda (Figura 7).

Coinvolgimento emotivo, <i>commitment</i> , attenzione	Alto	Azienda [Ⓐ] paternalista	Azienda [Ⓓ] integrata
	Basso	Azienda [Ⓑ] opportunistica	Azienda [Ⓒ] tecnocratica
		Basso	Alto
		Rispetto per la persona	

Figura 7 – Gli orientamenti alla gestione delle relazioni

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 44]

- A) Il quadrante A rappresenta le piccole aziende padronali che cercano il coinvolgimento, l'attenzione e l'impegno delle persone, a scapito della correttezza contrattuale.
- B) Il quadrante B presenta l'azienda che non tiene conto delle relazioni e della loro correttezza formale.
- C) Il quadrante C vede l'azienda priva di qualsiasi implicazione emotiva.
- D) Il quadrante D riporta l'opzione più attrattiva. I tratti di personalità dell'azienda, valorizzati da immagine e valori del marchio, attraggono persone che “vivono il brand” attraverso l'integrazione tra comunicazione di marketing, comunicazione interna e politiche di gestione delle risorse umane⁹.

Le competenze e le motivazioni della persona si attivano in azienda attraverso il *contratto individuale di lavoro* stipulato con le modalità previste dagli accordi collettivi. L'evoluzione del quadro normativo di gestione della contrattazione aziendale (Legge Biagi nel 2003 e Riforma Fornero nel 2012), aggiunge al contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato nuove forme:

- contratto a termine
- contratto di apprendistato
- *job sharing* (lavoro ripartito)
- somministrazione di manodopera
- lavoro intermittente
- lavoro occasionale e accessorio
- contratto di lavoro a progetto
- tirocinio

Il contratto individuale di lavoro è risolto in un rapporto formale che obbliga le parti coinvolte al rispetto di regole previste dalle leggi: per il lavoratore, l'erogazione di una prestazione di lavoro; per il datore di lavoro, l'erogazione della retribuzione pattuita.

Il rapporto di lavoro si esaurisce con – e nel – **contratto di tipo giuridico** che, implicito ed incompleto, viene ad essere continuamente e sostanzialmente rinnovato attraverso il cosiddetto *contratto psicologico*.

Dato il ruolo centrale attribuito alle persone, sia da parte delle organizzazioni sia come *leitmotiv* del presente elaborato, è ammissibile la presa di posizione di sottolineare i

⁹ Europcar, con un approccio di *azienda internazionale*, attrae i lavoratori con stabilità contrattuale e possibilità di crescita interna, evidenziando gli aspetti strumentali dell'impiego: “*Fondata più di 50 anni fa, Europcar è una realtà internazionale con sedi corporate in 7 Paesi europei e più di 5.000 dipendenti; offriamo importanti opportunità di lavoro in numerosi ambiti e a diversi livelli, in Italia e all'estero*”.

termini fondamentali del **contratto psicologico**, anziché quello giuridico attinente a disposizioni legislative, di regolamento del contratto, in continua evoluzione.

Ogni azienda è composta da persone ed è, di conseguenza, influenzata da un insieme di elementi legati alla dimensione più intima e personale dell'animo umano (aspettative, ambizioni, attese).

A tal proposito, è ricorrente sentir parlare dell'adozione da parte delle aziende di politiche di conciliazione vita-lavoro, poiché la relazione azienda-lavoratore è influenzata anche dalla vita personale del singolo dipendente.

La Direzione risorse umane deve guardare anche al contratto psicologico, in quanto da rapporti sani e di qualità possono derivare: buona comunicazione interna, coinvolgimento, *empowerment*, buon clima organizzativo, senso di appartenenza, ecc.

Il contratto giuridico prevede la formalizzazione di reciproci obblighi all'interno di un atto documentato e sottoscritto; quello psicologico è concepibile come un accordo informale, finalizzato allo scambio di prestazioni (o meglio di attese, potremmo anche parlare di obblighi taciti, che difficilmente possono essere contemplati all'interno di un atto giuridico).

Il contratto psicologico non vincola le parti in termini reali, come il contratto giuridico, ma racchiude quanto gli uni si aspettano dagli altri.

Contratto psicologico: le obbligazioni reciproche delle parti

Obblighi del lavoratore (attese dell'azienda)	Obblighi dell'azienda (attese del lavoratore)
Prestazione adeguata	Retribuzione adeguata, proporzionata ai risultati
Impegno nel miglioramento delle prestazioni	Contenuto del lavoro coerente con le attese
Affidabilità	Garanzia di formazione continua
Condivisione degli obiettivi	Trattamento equo
Rispetto di superiori e colleghi	Sicurezza nel lavoro e del lavoro
Disponibilità ad apprendere, ad assumersi le responsabilità, al miglioramento continuo, alla mobilità territoriale, a non lasciare l'azienda	Prospettive di crescita professionale e di carriera adeguate
Coinvolgimento	Lavoro gratificante
Spirito collaborativo	Buon sistema di relazioni

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 271, con adattamenti]

“Nei contratti con prestazioni corrispettive, quando uno dei contraenti non adempie le sue obbligazioni, l'altro può a sua scelta chiedere l'adempimento o la risoluzione del contratto, salvo in ogni caso il risarcimento del danno [...]” (art. 1453, comma 1 del

Codice Civile, «**Risolubilità del contratto per inadempimento**»).

Allo stesso modo, il mancato rispetto di uno degli obblighi precedentemente elencati comporta la «rottura» del contratto psicologico.

Il rispetto effettivo degli obblighi non può essere verificato, pertanto, ogni contraente interpreta personalmente il modo di applicazione del contratto, in relazione al suo livello di partecipazione e di coinvolgimento, e ne risponde di conseguenza.

Se il contratto psicologico viene rispettato la soddisfazione del lavoratore si traduce in *commitment* – impegno affettivo, calcolativo o normativo – quindi, in aumento della performance e in identificazione organizzativa; in caso contrario, rabbia, frustrazione e sfiducia conducono a riduzioni di performance, aumento del *turnover* e assenteismo, fino all'abbandono dell'azienda.

In tale direzione, l'**identificazione** rappresenta quel processo cognitivo per cui il dipendente, dal confronto con gli altri, si identifica nell'organizzazione e/o nel proprio reparto/team di lavoro; e può svilupparsi ancora prima di entrare a farne parte oppure attraverso la convivenza.

L'identificazione è volontaria, ma, allo stesso tempo, permessa dalla partecipazione e dal coinvolgimento: l'identità del singolo diventa quella del gruppo in cui egli si riconosce perché considerato, coinvolto, apprezzato e valorizzato.

Le aziende, a tal proposito, impiegano i seguenti strumenti, rivolti a promuovere l'identificazione, il coinvolgimento e/o la collaborazione con l'organizzazione e tra lavoratori.

- **Comunicazione verbale:** forma tradizionale di diffusione della conoscenza, è essenziale nelle attività di gruppo ed incoraggia lo sviluppo delle metodologie di apprendimento, aiuta i legami sociali e fornisce un senso della collettività.
- **Sistemi di suggerimenti:** aperti a tutti; interessano processi e prodotti; presentano sistemi premianti nonché possibili rischi di frustrazione se il suggerimento non è accolto, è accolto ma non attuato, è fortemente modificato in sede di attuazione.
- **FAQ:** le *Frequent Ask Questions* rappresentano una sorta di *forum* gestito da un esperto che struttura una lista ordinata delle domande poste più frequentemente dagli utenti, fornendo le risposte. La tecnica è, spesso, affiancata a tecnologie Internet/Intranet a causa dei modesti investimenti, ma può avvenire anche in

forma di news o per lettera.

- **Lavori di gruppo:** la pratica del *work group* stimola la relazione tra i membri del team, consentendo di assumere decisioni condivise che contribuiscono al raggiungimento di obiettivi aziendali. La varietà del lavoro, il grado di autonomia e di responsabilità costituiscono elementi di soddisfazione e di motivazione per il singolo individuo.
- **Gruppi di miglioramento:** costituiti da un numero ristretto di persone a cui è assegnato un obiettivo di miglioramento per il funzionamento dell'azienda (il gruppo può richiedere anche la partecipazione di specialisti esterni).
Si tratta di un'opportunità di auto-formazione, con arricchimento del bagaglio di conoscenze e competenze, nonché di miglioramento della comunicazione interna, superando i confini divisionali dell'azienda.
- **Circoli della qualità:** di origine nipponica, sono gruppi di persone, accomunate da competenze simili per la provenienza da settori omogenei, che si riuniscono, in modo volontario, per discutere di processi e possibilità di miglioramento.
- **Cassette delle idee:** si tratta di una vera e propria cassetta, fisicamente presente in azienda, che consente alle personalità più introversive, ma con potenziale, di imbucare le proprie idee e proposte di miglioramento.
- **Comunità di pratica:** costituite da un numero elevato di partecipanti provenienti anche da ambiti di attività diversi, sono formate volontariamente attorno a pratiche di lavoro comuni. Si tratta di gruppi sociali informali in cui prevalgono relazioni funzionali tali da distinguerli da team e unità organizzative.
Dato l'enorme bacino di utenza che le ha interessate negli anni, le Comunità di pratica sono diventate Comunità *on-line*, consentendo la partecipazione a persone geograficamente distanti tra loro, oltre i confini della singola azienda.
- **Revisioni post-progetto:** riunioni rivolte a porre quesiti critici su un progetto appena concluso, con l'obiettivo di evidenziare cause di insuccesso, fallimento, problemi vari riscontrati in un progetto. Per una corretta realizzazione occorrono tempo e partecipazione di ogni soggetto coinvolto in sede di discussione.

2.3.1. *Gestire la leva relazionale: la comunicazione interna*

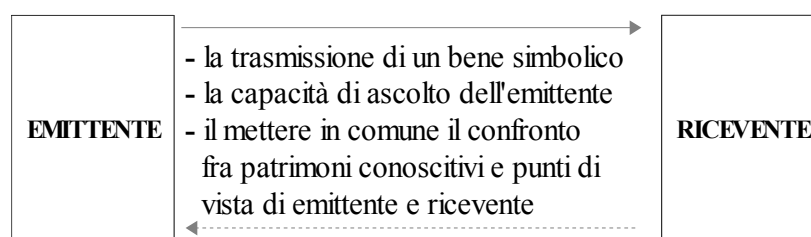
Nell'ambito delle principali correnti interpretative della comunicazione, il *modello pragmatico*, elaborato alla fine degli anni '70 da Watzlawick, Beavin e Jackson¹⁰, fornì una nuova interpretazione del ruolo della comunicazione nelle relazioni sociali.

Ipotizzando che è impossibile che una persona non abbia un comportamento e che quest'ultimo equivale ad un messaggio, gli Autori osservarono che è impossibile per un qualsiasi essere vivente non comunicare, poiché ogni suo comportamento può influenzare in maniera rilevante la comunicazione. Quest'ultima fu definita come un qualsiasi evento o comportamento della persona in grado di modificarne i comportamenti futuri.

La comunicazione in azienda riporta le informazioni, allo scopo di consentire il corretto svolgimento dell'attività, il controllo dei processi aziendali ed il tempestivo intervento nei casi critici; nonché per dimostrare, in un'eventuale sede giudiziaria, l'effettivo rispetto di determinati obblighi di informazione¹¹ (per un approfondimento sul *reporting obbligatorio* si veda il Paragrafo 4.3.).

La **comunicazione** è costituita da:

- un emittente e uno/più destinatari;
- l'espletamento di attività, quali:
 - la trasmissione di un *oggetto* o *bene simbolico* (messaggio verbale/scritto o comportamento di emittente e destinatario/i);
 - l'ascolto e la condivisione (Corvino A., 2008).



Gli elementi caratteristici della comunicazione

[Fonte: Corvino A., *La comunicazione della strategia nel governo dell'azienda*, 2008, p. 19]

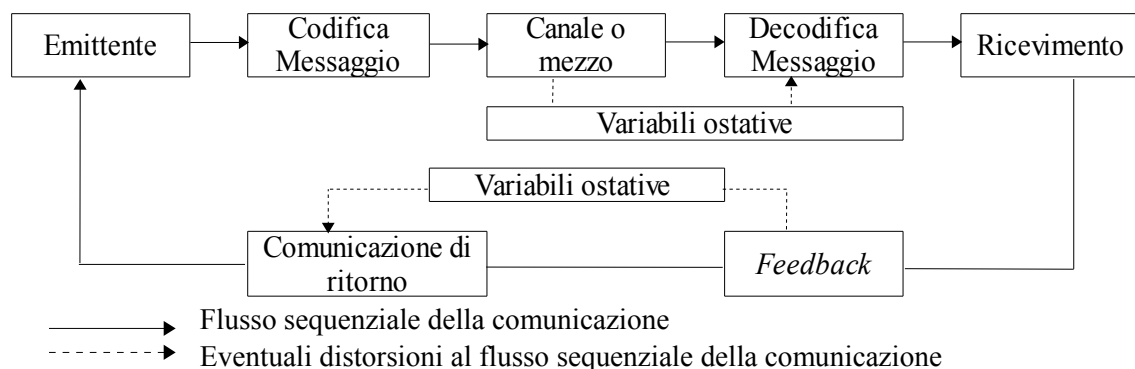
¹⁰ Fonte: Corvino A., *La comunicazione della strategia nel governo dell'azienda*, Cacucci, Bari, 2008.

¹¹ Fonte: Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *Il controllo di gestione* (2^a ed.), Knowita, 2013.

Il **processo comunicativo**, continuo e circolare, si sviluppa attraverso la trasmissione del messaggio e il dialogo tra gli interlocutori: *è necessario, ma non è sufficiente aver inviato un messaggio*, occorre anche consentire al destinatario di *incidere sul significato di quanto è stato inviato*, ossia considerare la fruizione e comprensione dell'oggetto trasmesso (Santoro G.M., 2004, op. cit. in Corvino A., 2008).

La condivisione e arricchimento del patrimonio esperienziale e cognitivo delle persone distingue la comunicazione, nella sua dimensione biunivoca, dalla semplice informazione: *l'interazione* – scambio dinamico di informazioni, capaci di generare significati, e influenzamento reciproco tra soggetti – è elemento caratteristico del processo comunicativo (Trabucchi R., 1993, op. cit. in Corvino A., 2008).

Il destinatario, anche non fornendo alcun *feedback*, comunica in modo tacito, con segni o gesti che permettono comunque la comunicazione.



Una riproduzione schematica del processo di comunicazione

[Fonte: Corvino A., *La comunicazione della strategia nel governo dell'azienda*, 2008, p. 23]

Nel 1991, Amigoni (Corvino A., 2008), affermando la concezione sistemica d'impresa, sostiene che la comunicazione collega le persone, coordinandone i comportamenti per raggiungere gli obiettivi aziendali.

In Corvino A., 2008, la comunicazione d'azienda, interna ed esterna, può assumere un ruolo rilevante supportando la struttura organizzativa nei processi di adattamento e di ripensamento del rapporto con l'ambiente interno ed esterno di riferimento.

Quale componente strutturale di ogni organizzazione, la comunicazione crea e sviluppa la conoscenza, la credibilità strategica e reddituale, l'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti/servizi, verso l'interno e verso l'esterno.

Essa favorisce la creazione e diffusione di valore, quale meccanismo fisiologico delle

aziende che consente dalle risorse di attivare nuove risorse:

- “la comunicazione *diffonde valore*, rendendo esplicito ai portatori di interessi e ai mercati il valore effettivo ed intrinseco (notorietà, consapevolezza);
- la comunicazione *crea valore*, attraverso l'apprezzamento del patrimonio intangibile: relazionale, di immagine, di conoscenza e di cultura d'impresa”¹².

Nelle organizzazioni, esiste un rapporto positivo tra “fabbisogno di comunicazione (inteso in senso lato) e caratteristiche strutturali quali: la dimensione; il tasso di sviluppo; gli ambienti geografici di riferimento (unità produttive, unità decisionali, mercati, ecc.); la numerosità e l'eterogeneità delle figure professionali; la pluralità di culture, etnie e lingue” (Pastore A., Vernuccio M., 2008, p. 26).

Allo stesso modo, la comunicazione risulta necessaria in alcune situazioni specifiche della vita dell'azienda come: situazioni di crisi; progetti di internazionalizzazione/diversificazione e progetti di sviluppo organizzativo.

A fronte delle diverse motivazioni che spingono alla comunicazione, le aziende rispondono a bisogni di specializzazione ed integrazione dei flussi comunicativi, è, infatti, possibile parlare di **comunicazione organizzativa** (o integrata) che comprende sia la comunicazione da/al personale (interna) sia quella «di confine» (destinata a *co-makers*, fornitori, consulenti, collaboratori, azionisti, proprietà, ecc.), ovvero:

- a) *comunicazione funzionale*: a contenuto operativo, è rivolta ai processi produttivi e decisionali interni; effettuata da un organo preposto (se presente) o dai responsabili delle funzioni aziendali;
- b) *comunicazione informativa*: fornisce visibilità all'azienda verso l'interno e l'esterno, informando su strategie/politiche aziendali/dati economico-finanziari;
- c) *comunicazione creativa*: realizzata presso gruppi di miglioramento, circoli della qualità, *task force* per creare situazioni di interazione verticale e orizzontale;
- d) *comunicazione formativa*: tramite il trasferimento dei contenuti dell'attività lavorativa e delle sue modalità di svolgimento;

La comunicazione, quella interna, è legata strettamente alla formazione e viceversa: i neo-assunti vengono inseriti tramite un'*overview* sull'azienda; lungo il percorso di carriera, il lavoratore è formato su specifiche funzioni aziendali, trasmettendo anche le necessarie tecniche comunicative e di relazione.

¹² Fonte: Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management* (2ª ed.), Apogeo Editore, 2008, p. 17.

A fronte della progressiva sfumatura del confine tra interno ed esterno (presenza di più soggetti alla creazione del valore, interconnessione tra flussi informativi per l'interno e per l'esterno), la comunicazione può essere distinta in interna ed esterna in base a destinatari, contenuti ed obiettivi.

Rispetto alla *comunicazione esterna* (di marketing ed istituzionale), la **comunicazione interna** ha un importante ruolo di guida della struttura aziendale, sia di governo sia esecutiva, per ogni rapporto della stessa con il proprio ambiente interno (ovvero con quanti sono coinvolti nell'attività dell'impresa con elevato grado di integrazione: superiori, dipendenti, colleghi, collaboratori, *co-makers*, *stakeholder* interni, ecc).

Nelle organizzazioni, la comunicazione interna è strettamente legata al sistema delle relazioni, creando un'identità aziendale e un sentimento comune nel personale.

I comportamenti dei dipendenti, determinanti i tratti di personalità di un'azienda, vengono individuati dall'azione delle Direzioni risorse umane, in forma quasi involontaria (nel senso che la comunicazione avviene senza averne consapevolezza), attraverso il contatto quotidiano; oppure, al crescere della dimensione, in modo formalizzato e sistematico nei confronti di chiunque si ponga in relazione con gli altri.

In quest'ottica, la **comunicazione interna da/al personale** – *gestionale* ed *economico-finanziaria* – rappresenta uno *strumento a disposizione dei vertici aziendali*, attraverso il supporto delle Direzioni risorse umane, per: (1) creare/rafforzare appartenenza all'organizzazione, consenso e motivazione; (2) sensibilizzare il personale a nuove conoscenze, valori guida e alla cultura aziendale; (3) favorire una convergenza tra valori dell'azienda e valori personali degli individui; (4) favorire un maggiore coinvolgimento dei lavoratori a processi e obiettivi strategici (Corvino A., 2008).

La comunicazione interna ha, inoltre, livello **strategico** ed **operativo**.

- La *comunicazione strategica* (trasmette la cultura, sostiene e condivide l'identità e l'immagine aziendale):
 - se *gestionale* concerne ogni flusso e strumento di comunicazione per la diffusione e condivisione di valori e strategie;
 - se *economico-finanziaria* concerne ogni flusso, obbligatorio e volontario, contenente report sulla gestione e risultati aziendali (patrimoniali, economici e finanziari), diretto a creare fiducia nella capacità dell'azienda di generare stabilmente valore.

- La *comunicazione operativa* (facilita il funzionamento della struttura aziendale):
 - se *gestionale* concerne i flussi necessari all'organizzazione, al funzionamento ed al controllo interno dell'azienda (in termini di divisione del lavoro, processi decisionali, modelli di organizzazione e controllo interno, ecc.);
 - se *economico-finanziaria* concerne l'informativa di periodo sull'andamento dell'azienda, della singola unità aziendale/territoriale, ecc., con i risultati del periodo considerato e informazioni sulla crescita aziendale.
- Quale ponte di collegamento tra le due dimensioni precedenti, la *comunicazione finalizzata all'apprendimento e allo sviluppo* permette alle persone di interiorizzare il livello strategico, combinato con quello operativo, entrambi manifestati nei comportamenti individuali e organizzativi.

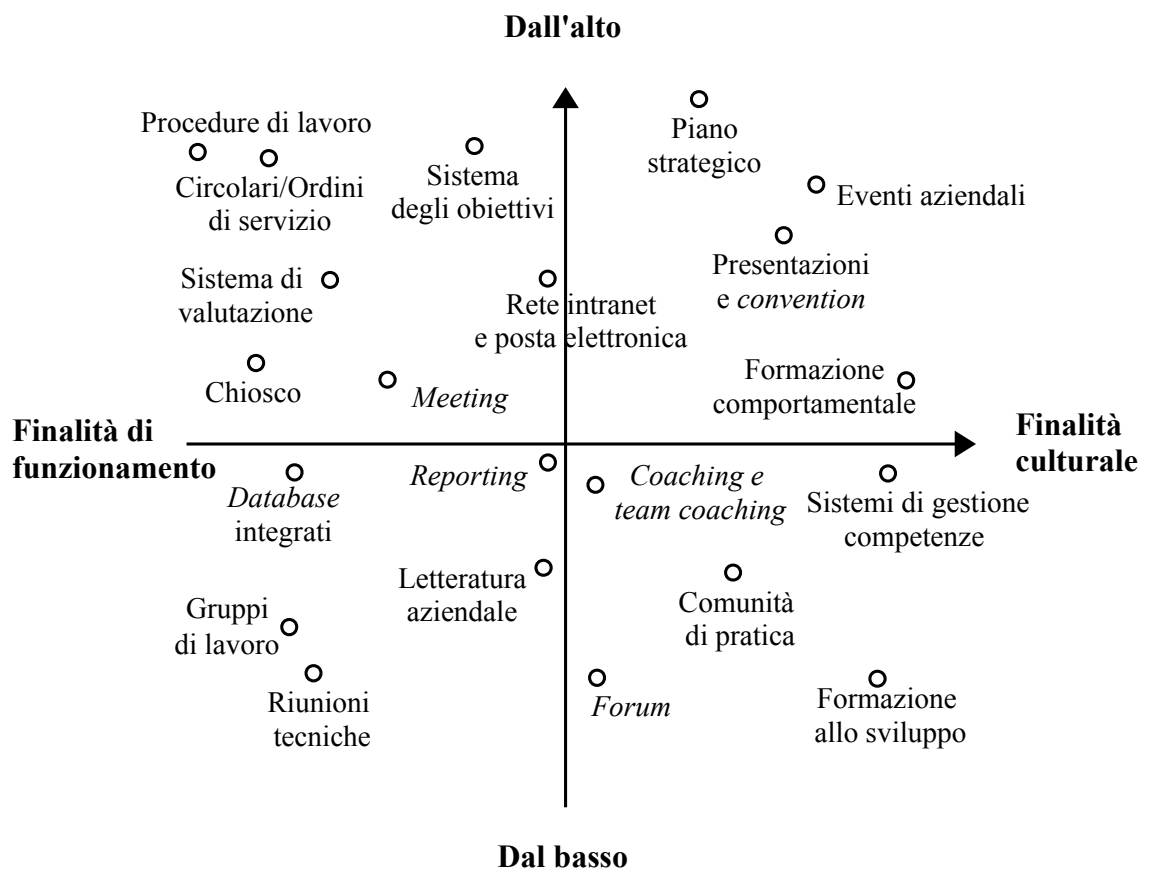
Tale dimensione della comunicazione interna prevede l'utilizzo di metodi/strumenti previsti all'interno del sistema formativo aziendale. Un esempio classico è il *coaching* che, oltre ad essere una tecnica di sostegno psicologico al personale orientata al miglioramento delle performance, è anche una forma di ascolto attivo da parte dell'azienda (si veda il Paragrafo 3.1.3.).

Tra gli strumenti diretti della comunicazione interna al personale (*top-down*), aventi l'obiettivo di trasmettere i differenti contenuti a livello operativo o strategico, è possibile citare le *circolari* e gli *ordini di servizio* diretti a diffondere norme e principi per regolamentare la gestione e garantire uniformità di trattamento e di azione al personale; le *procedure di lavoro* che gestiscono, in modo efficiente, attività ripetitive e standardizzabili; ancora, gli *opuscoli/manuali interni*; la *storia aziendale*; la *rassegna stampa*; le *newsletter*; la *letteratura aziendale* (*house organ, bilanci sociali, rapporti annuali, altre pubblicazioni*); le *comunicazioni in bacheca*; il *bilancio d'esercizio*; i *report prospettici aziendali* (*mission statement, piano industriale, strategy statement e altri documenti con cui è divulgato il disegno strategico aziendale*).

La comunicazione svolge anche un ruolo informale di condivisione, incentivando la partecipazione e la socializzazione di conoscenza con le *Comunità di pratica*; i momenti di incontro interpersonale o organizzativo, fondati su flussi informativi e comunicativi *many-to-many* o *face-to-face*, stimolano una partecipazione attiva tra i lavoratori: *presentazioni, eventi, convention* che consolidano il senso di appartenenza, generano

relazioni interpersonali e diffondo l'immagine aziendale; *colloqui*; *riunioni*; *annual meeting* per la presentazione di risultati e piani di sviluppo e crescita aziendale, rispetto agli *staff meeting* (a livello di team); *task force* e *work group* per situazioni di emergenza operativa.

Altri strumenti, sebbene utilizzati per altri scopi, hanno una funzione comunicativa: il *sistema degli obiettivi* che permette di coinvolgere il personale (ai vari livelli), orientandolo verso le finalità e le priorità d'impresa; il *piano strategico* e i *processi di gestione delle risorse umane*, in particolare il *sistema valutativo* e quello *formativo*, formalizzati e diffusi all'interno (il primo per gestire le relazioni gerarchiche in termini di reciproci comportamenti ed attese; il secondo per diffondere i valori aziendali e soddisfare le aspettative di azienda e lavoratori in termini di competenze richieste e possedute).



Alcuni strumenti della comunicazione interna aziendale

[Fonte: Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione*, 2008, p. 464, con adattamenti]

L'organizzazione, operando un'integrazione tra comunicazione interna ed esterna,

realizza – secondo un approccio *top-down* e *bottom-up* – la massima diffusione e accessibilità della conoscenza a tutti i livelli gerarchici, evitando il sovraccarico informativo equivalente a mancanza d'informazione (gli interlocutori possono disporre di informazioni diverse sul piano qualitativo e quantitativo, generando condizioni di *asimmetria informativa* e di uso opportunistico della conoscenza).

Le Direzioni risorse umane assumono dunque il compito di attivare la comunicazione a livello interpersonale ed aziendale, attraverso il crescente ricorso all'*Information and Communication Technology* che, soprattutto in campo aziendale, permette una tempestiva e capillare diffusione di informazioni e la creazione di spazi virtuali per relazioni informali e processi di sviluppo della conoscenza.

Esistono alcune differenze tra la comunicazione scritta e la comunicazione interna con il personale diffusa per via telematica (Internet: sito web aziendale, rete aziendale interna e posta elettronica), ovvero: l'esistenza di una connessione Internet e/o di una rete Intranet e la decisione di utilizzare l'una, l'altra o entrambe per scopi comunicativi; la definizione delle modalità di accesso e di collegamento e *download* dei contenuti; l'atteggiamento attivo da parte del destinatario verso il flusso di informazioni, sia in termini di accesso che di modalità di consultazione dell'informazione.

Generalmente, per il personale è prevista la creazione di un *account*, con *userid* e *password*, che consente di distinguere il lavoratore dall'intera comunità virtuale che presenta minori vincoli di accesso.

2.4. La prestazione

Persone e relazioni sono tra i principali responsabili del *surplus* di valore introdotto in azienda e contribuiscono a creare le condizioni grazie alle quali la produttività aziendale si manifesta con la **prestazione** dei lavoratori.

Oltre al rigido rispetto del contenuto della mansione svolta, diversi fattori possono incidere sulla prestazione individuale: la motivazione (voler fare), le competenze (saper fare), l'organizzazione del lavoro (poter fare) e piani di formazione.

Per ottenere la giusta performance le aziende intervengono con cambiamenti all'organizzazione del lavoro (progettazione di posizioni e ruoli) e alle convinzioni e ai comportamenti delle persone (processi di formazione continua).

2.5. La valorizzazione

Le aziende valorizzano il proprio personale individuandone il *surplus* di valore portato in azienda ed introdotto nel processo produttivo e/o in quello di vendita.

Nella pratica, si tratta di adottare un **sistema di valutazione delle risorse umane**.

Per l'azienda la valutazione consente di rilevare e misurare l'azione del singolo individuo, individuando la sua efficienza ed efficacia rispetto alle attese.

Per il lavoratore la valutazione è legata a retribuzione, possibilità di crescita professionale e gratificazione personale.

In sintesi, la valutazione riguarda persone, posizioni e prestazione (Figura 8).

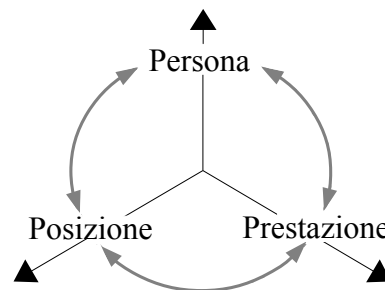


Figura 8 – Le tre dimensioni – o 3P – della valutazione

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 424]

Attraverso la valorizzazione, il ciclo del valore torna sulle persone, determinando su esse effetti virtuosi o frustranti.

La valutazione è una pratica – più o meno – formalizzata di gestione del personale a cui ricorrono le imprese in caso di aumento della dimensione e della complessità organizzativa. Da un lato, essa può essere osservata come **legittimazione, abilitazione e certificazione** di persone, posizioni e risultati:

- in aziende con una cultura burocratica, in cui prevale una relazione gerarchica, la valutazione diventa strumento di legittimazione e certificazione di ruoli e competenze, comportamenti e prestazioni;
- in aziende guidate da forte identità ed innovative, in cui prevale una relazione di condivisione, la valutazione è apprendimento, gestione di valori e di conoscenza. Essa non sarà formalizzata e proceduralizzata come nel primo caso;
- infine, in aziende con una cultura orientata all'efficienza ed al risultato

economico, la valutazione verifica e garantisce il rispetto delle procedure aziendali.

Dall'altro lato, la valutazione è un **controllo** della rispondenza della persona e dei suoi comportamenti a standard organizzativi prefissati:

- *controllo di feedback*: come una guida, essa fornisce al personale le informazioni necessarie per il corretto svolgimento dell'attività lavorativa e per implementare, *ex-post*, le decisioni strategiche;
- *controllo di feedforward*: l'esperienza e le conoscenze maturate nel corso delle varie attività sono utilizzate per assumere, *ex-ante*, decisioni per il futuro.

Tra le due dimensioni del controllo esiste un rapporto ciclico: il management, dallo studio di successi o errori del passato, potrebbe fissare nuovi obiettivi da raggiungere e modificare – o implementare *ex-novo* – le traiettorie di sviluppo, con uno sguardo costante al domani.

La buona riuscita di una valutazione dipende da attori (soggetto valutato e valutatore/i) e strumenti valutativi utilizzati. Le principali cause di insuccesso possono essere:

- il conflitto tra valutato e valutatore per mancanza di fiducia verso il sistema organizzativo o per una cultura aziendale non meritocratica;
- i manager non sono idonei/pronti per valutare i propri collaboratori (manca la giusta preparazione o esperienza) oppure gli strumenti operativi sono inadeguati;
- l'insufficienza di informazioni necessarie ai fini della valutazione;
- i manager non percepiscono i benefici derivanti dalla valutazione e non dedicano ad essa tempo e risorse necessarie;
- il conflitto fra obiettivi dell'organizzazione e obiettivi dell'individuo (Costa G., Gianecchini M., 2013).

Gran parte dell'efficacia dei metodi valutativi impiegati dipende dagli **attori** che valutano collaboratori, colleghi, superiori, ecc., a seconda della dimensione valutativa considerata.

Tradizionalmente, in organizzazioni verticali sono stati usati i meccanismi di valutazione a senso unico, ovvero secondo un approccio *top-down* per cui il capo valuta il proprio subordinato direttamente.

A seguito della riduzione del numero di livelli gerarchici e della divisione di compiti e

responsabilità tra valutatore e valutato, si sono affermati metodi di valutazione ad ampio spettro per la partecipazione di molti valutatori.

Si tratta della tecnica di **valutazione a 360 gradi** (Figura 9), che si propone di utilizzare più fonti informative per il giudizio finale. Gli elementi della valutazione sono:

- *capo o superiore gerarchico*: responsabile delle attività del suo sottoposto, ha le competenze e l'esperienza necessarie per compiere la valutazione. Ostacolato nel controllo costante del valutato potrebbe produrre una valutazione non affidabile;
- *lavoratore-valutato*: responsabile di se stesso e delle proprie attività, compie un'autovalutazione in previsione di un incontro di verifica con il superiore;
- *collaboratori*: valutano in modo imparziale la performance dei manager (stile di direzione, capacità comunicativa, di delega, ecc.). Essi sono insigniti di una carica che attribuisce loro un potere di valutazione mal visto dai manager;
- *colleghi*: sono gli unici che possono quotidianamente osservare l'attività del valutato. Si tratta della *peer evaluation* – o valutazione tra pari – che permette di ottenere maggiori informazioni rispetto alla valutazione *top-down*, ma risente di fattori soggettivi che possono inficiarne l'affidabilità (relazioni personali tra valutatore e valutato, comportamenti opportunistici derivanti da un forte sentimento competitivo);
- *clienti*: se esterni esprimono il proprio giudizio attraverso ricerche sulla loro soddisfazione; se interni esprimono la loro valutazione in merito a servizi/beni forniti da altre unità di *line* o di *staff*.

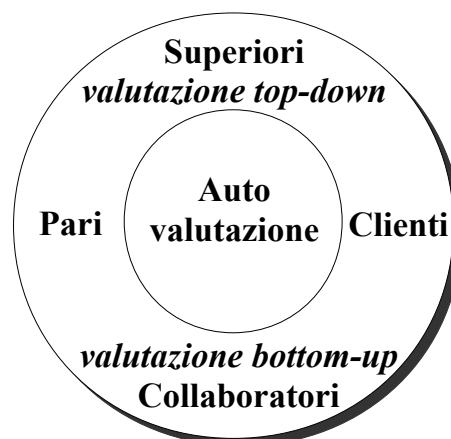


Figura 9 – La valutazione a 360 gradi

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 449, con adattamenti]

Esempio di questionario somministrato nella valutazione a 360 gradi

Autovalutazione	Sempre	Spesso	Talvolta	Mai	Non so
Che lavoratore sono...?					
Disponibile e ascolto i problemi altrui	_____	_____	_____	_____	_____
Incoraggio a prendere iniziative	_____	_____	_____	_____	_____
Capace di attivare il gruppo	_____	_____	_____	_____	_____
So riconoscere la qualità del mio lavoro	_____	_____	_____	_____	_____
So riprendere un lavoro mal fatto	_____	_____	_____	_____	_____

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 451, con adattamenti]

Vantaggi e svantaggi della valutazione a 360 gradi.

- **Vantaggi:**
 - è un sistema complesso, ma completo che permette una valutazione da molteplici punti di vista, in funzione di differenti fattori di giudizio;
 - permette una maggiore qualità dell'informazione;
 - adeguata per lo sviluppo di competenze individuali.
- **Svantaggi:**
 - in presenza di accordi collusivi la valutazione crea risentimenti;
 - è richiesta la presenza di valutatori «formati», coinvolti in forma anonima.

L'adeguatezza ed affidabilità degli **strumenti valutativi** dipende dal contesto organizzativo e dall'oggetto di valutazione.

Un possibile strumento sono le **scale grafiche di valutazione** (Figura 10) in cui viene elencato ogni fattore valutato attraverso una scala. Quest'ultima può prevedere un intervallo prefissato di valori (scale a gradi multipli), da 1 (poco) a 5 (molto); oppure può essere una scala continua (scale lineari), in cui il valutatore appone una croce sul punteggio fatto corrispondere al fattore valutato.

Nella formulazione delle scale è importante la definizione del numero di valori in cui si articola il giudizio: in caso di numero dispari (3, 5 o 7) la possibilità di scegliere un valore medio è lasciata alla discrezione del valutatore; in caso contrario, egli è costretto a formulare un giudizio positivo o negativo.

Altrettanto importante risulta la scelta dei valori di graduazione delle scale (ad esempio, scarsa, media, ottima), resa standard attraverso la sua comunicazione ed il controllo sul rispetto della stessa all'interno dell'azienda.

Infine, i fattori scelti dovranno essere:

- significativi rispetto all'obiettivo della valutazione;
- individuabili con facilità dal valutatore (non ambigui nel loro significato);
- idonei a valutare la prestazione e non l'individuo in astratto.

Fattore 1: capacità del team di prendere l'iniziativa



Fattore 2: capacità di rispettare le scadenze



Fattore 3: capacità di comunicazione

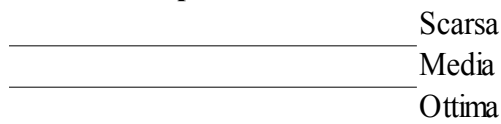


Figura 10 – Esempi di scale grafiche di valutazione

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 452]

Un'altra tecnica è rappresentata dalla **scala di valutazione basata su standard** in cui ad ogni fattore valutato corrispondono tre descrizioni relative alla sua manifestazione (bassa, media e alta). Il valutatore deve indicare se il valutato ha una performance maggiore (+), uguale (0) o minore (-) dei tre livelli descritti, per ogni fattore.

Nella Tabella 1 – riferita ad un solo fattore (*leadership*) per esigenze esemplificative – a fianco di ogni affermazione può essere riportato il valore +, 0 o -, a cui sarà attribuito un numero. La somma dei valori numerici definisce il giudizio finale sul soggetto valutato.

Tabella 1 – Esempio di scala di valutazione basata su standard

Indicare per ogni affermazione se la performance del lavoratore è superiore (+), uguale (0) o inferiore (-) a quanto descritto.

1	Il lavoratore mostra capacità di guida, coordina efficacemente il lavoro dei colleghi e li motiva verso il raggiungimento di performance elevate (<i>leadership – livello alto</i>).
2	Il lavoratore manca di capacità di supervisione, non sa gestire bene i collaboratori ed è spesso messo in discussione (<i>leadership – livello basso</i>).
3	Il lavoratore è efficace nel guidare i propri colleghi, ne sostiene la produttività e lo sviluppo (<i>leadership – livello medio</i>).

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 453, con adattamenti]

Nel caso in cui siano valutati comportamenti individuali, le tecniche sono:

- il **metodo dell'incidente critico** che comprende la valutazione di comportamenti personali ritenuti rilevanti (in positivo ed in negativo). Il metodo fa riferimento a comportamenti e non a giudizi soggettivi, ma lascia fin troppa discrezione nella scelta dei comportamenti cosiddetti significativi;
- il **metodo delle liste di controllo** contenenti una sintesi di comportamenti e caratteristiche tipo che il valutatore può riconoscere nel modo di fare del soggetto valutato. Più che di valutazione, si tratta di una descrizione in vere e proprie liste;
- le **scale di osservazione comportamentale** (*Behavior Observation Scale*) pongono il valutatore nella posizione di indicare la frequenza con cui i comportamenti si sono manifestati. In questo caso, il valutatore fornisce un *feedback* al valutato in virtù della sua posizione di osservatore;
- le **scale di valutazione dei comportamenti** (*Behaviorally Anchored Rating Scale*), una variante del metodo precedente, sono una combinazione delle scale grafiche di valutazione e del metodo dell'incidente critico. La performance di un dato comportamento/capacità è articolata in più livelli di numerosità variabile (di solito, da un minimo di 3 ad un massimo di 10), ciascuno descritto da un esempio e definito da un punteggio. Gli esempi, formulati da esperti in gestione e direzione delle risorse umane, anche esterni all'azienda, garantiscono al valutatore maggiore comprensione dei comportamenti da valutare e permettono di fornire *feedback* consapevoli al soggetto valutato (Tabella 2).

Tabella 2 – Esempio di scala di valutazione dei comportamenti

Capacità organizzativa e di pianificazione – Pianifica e organizza le attività proprie e degli altri al fine di assicurare il completamento dei compiti ed il raggiungimento degli obiettivi.

- 5 _____ Mantiene uno spazio di lavoro ordinato che permette di trovare le informazioni.
- 4 _____ Propone delle scadenze e sa riorganizzare il lavoro nel caso di imprevisti.
- 3 _____ È puntuale e presente al lavoro.
- 2 _____ Non è capace di ordinare le sue attività secondo delle priorità.
- 1 _____ Ha difficoltà a completare i compiti per tempo.
-

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 454, con adattamenti]

Se l'oggetto della valutazione è rappresentato dalle prestazioni individuali, lo strumento più utilizzato è il **Management By Objectives** (MBO).

Si tratta di un processo sistematico di valutazione di risultati specifici a fronte di obiettivi di gestione e di performance condivisi tra superiore e subordinato (in genere, ad ogni manager, a capo di un centro di responsabilità, vengono assegnati 4-5 obiettivi). Al raggiungimento – parziale o totale – degli obiettivi è prevista l'assegnazione – parziale o totale – di un premio, definito durante il processo, pari ad una percentuale fissa della retribuzione del soggetto valutato.

Gli obiettivi da raggiungere devono essere compresi dagli attori del sistema valutativo e possono avere diversa natura:

- *monetaria*: obiettivi di natura economica (in termini di fatturato, consumo di materie, costo del personale, ecc.) o di natura finanziaria (in termini di capitale investito, EBIT, *cash-flow*, ecc.);
- *fisica*: quantitativo di prodotti realizzati, n. di scarti, ore-uomo, ore-macchina;
- *temporale*: tempi di svolgimento di determinati progetti (data di inizio e scadenza del lavoro);
- *strategico-organizzativa*: obiettivi di miglioramento dei processi aziendali (tasso di rotazione del personale, livello di *customer satisfaction*, assenteismo, ecc.).

A seconda della natura dell'obiettivo, è possibile una sua espressione in valore assoluto oppure in termini percentuali, secondo un'analisi comparativa temporale (riferita ad un periodo precedente di riferimento) o spaziale (riferita a variabili di mercato).

In generale, i *target* obiettivo avendo diversa natura hanno anche diversa unità di misura, ma possono essere ordinati secondo priorità.

Ad ogni *target* sono spesso correlate le cosiddette «curve di risultato» che forniscono un'evidenza grafica delle probabilità con cui gli obiettivi possono essere raggiunti, secondo corrispondenti livelli graduati di bontà: livello soglia (con il 90-99% di probabilità), livello buono (50-60%), livello eccellente (10-20%).

Ad ogni livello della curva di risultato sono assegnati punteggi che determinano il punteggio totale del management valutato: ad esempio, raggiunta una performance di livello eccellente vengono assegnati 5 punti, che diventano 4 in caso di performance buona e 3 con una prestazione minima o di soglia.

In caso di prestazione complessiva inferiore al livello di soglia non è assegnato alcun

premio; in caso di performance superiore al livello di prestazione eccellente il premio rimane fisso ad una percentuale predefinita.

Vantaggi e svantaggi del MBO:

Vantaggi:

- stimola la partecipazione, migliorando il rapporto manager-superiore;
- contiene i costi valutativi attraverso il controllo individuale;
- favorisce la crescita personale e professionale;
- sostiene processi di riqualificazione organizzativa.

Svantaggi:

- può fallire con un management non ancora pronto;
- può privilegiare il breve termine a scapito di un'orizzonte temporale maggiore;
- può essere una procedura macchinosa;
- richiede impegno e coinvolgimento di gran parte dell'organizzazione.

2.5.1. La valutazione delle posizioni

All'interno di una precisa struttura organizzativa, il concetto di posizione comprende un insieme di compiti, a prescindere da chi svolge quelle particolari mansioni.

La **valutazione delle posizioni** è la prima ad affermarsi dal punto di vista storico ed è fortemente centrata sulla struttura organizzativa.

Secondo un approccio scientifico e oggettivo di valutazione, le posizioni rappresentano un dato impersonale ed imparziale, lontano da disparità di trattamento dovute al *focus* sugli aspetti fisici, etnici o psico-attitudinali propri della singola persona.

All'inizio del secolo scorso, negli Stati Uniti, affondando le proprie radici nell'organizzazione tayloristica del lavoro, la **job evaluation** ha rappresentato il più importante metodo oggettivo di valutazione delle posizioni, utilizzato nelle aziende come base per stabilire la retribuzione dei lavoratori (la cosiddetta *paga di posto*).

Tale metodo, da un lato, ha contribuito all'equità anche retributiva perché correlata ai contenuti delle posizioni, ed ha protetto le organizzazioni da conflitti generati da un sistema di valutazione più meritocratico; dall'altro lato, ha condotto verso un appiattimento della dimensione rappresentata dalle persone. Tenuto conto che la retribuzione è definita dalla posizione assunta nell'organizzazione,

la *job evaluation* è stata orientata a:

- evitare che sia il mercato del lavoro a determinare le retribuzioni, limitando l'influenza dei sindacati che regolano l'accesso a certe posizioni lavorative;
- sottoporre il sistema retributivo aziendale alla gerarchia;
- razionalizzare i costi del contratto giuridico azienda-lavoratore;
- dare legittimità alle differenze di retribuzione.

Allo stesso tempo, i fattori che ne hanno ostacolato la diffusione sono stati:

- differenziali di costo legati al contratto giuridico, derivanti da categorie professionali con diverso potere negoziale;
- dimensione psicologica del contratto azienda-lavoratore;
- automazione dei compiti (quando la macchina si sostituisce all'uomo);
- rigidità al cambiamento delle posizioni organizzative.

Quattro fasi tecniche rendono possibile la *job evaluation*:

1. ***job analysis***: l'analisi è eseguita rispondendo ad una serie di domande: “cosa viene fatto?, come viene fatto?, perché viene fatto?, cosa occorre per farlo?”.
I metodi utilizzati comprendono: la raccolta di documentazione (flusso di lavoro, procedure, rapporti, ecc.), l'osservazione dei lavoratori, i questionari, le interviste, l'autodescrizione e i diari delle attività;
2. ***job description***¹³: descrizione destrutturata e narrativa delle attività svolte in ogni posizione. Una «scheda di analisi della posizione» interpreta, completa e sistema le informazioni, secondo una forma organica e standard, per ottenere una descrizione scritta e analitica di compiti, metodi, attrezzature, collegamenti, responsabilità di ogni posizione;
3. ***job specification***: le informazioni di cui sopra vengono fatte corrispondere ad alcuni fattori presenti in ogni posizione e organizzati secondo «famiglie di posizioni», ossia: requisiti mentali (istruzione, memoria), requisiti fisici (forza fisica, età, peso, altezza), preparazione professionale (istruzione, esperienza), responsabilità (situazione finanziaria), ambiente di lavoro;

¹³ ***Esempio di Job description in Europcar Italia:***

Personnel Administration: assicura la conforme gestione delle risorse umane, garantisce l'applicazione delle norme di legge, delle procedure aziendali e la gestione di tutti gli adempimenti fiscali e previdenziali collegati. Analizza, verifica e registra tutte le variazioni in termini di nuovi inserimenti, cessazioni, ferie, malattie e trattamento retributivo.

4. **job evaluation**: determinati i fattori, e valorizzati secondo i metodi seguenti, è definito il valore retributivo di ogni posizione, legato alla politica retributiva aziendale e al mercato.

Generalmente, la *job evaluation* è condotta con:

- **metodi globali** – non quantitativi – che esprimono un giudizio sulla posizione complessivamente considerata:
 - *job ranking*: ogni posizione è valutata rispetto all'intero insieme di posizioni, in termini di difficoltà o importanza per l'azienda. Il responsabile della Direzione risorse umane e altri lavoratori esperti stilano una graduatoria finale che definisce ogni posizione all'interno di un *range* (ad esempio, la posizione X è più importante della posizione Y);
 - *job classification*: ogni posizione è valutata attraverso classi e sub-classi di inquadramento, definiti in base a tipo e complessità del lavoro, preparazione ed esperienza necessarie, ecc. Le classi suddette rappresentano un termine di confronto per le posizioni: standard a cui possono essere ricondotte diverse mansioni. Priva di analiticità, la *job classification*, come il *job ranking*, non permette di quantificare i differenziali retributivi;
- **metodi analitici** – quantitativi – che esprimono un giudizio scomponendo la singola posizione nei suoi contenuti/fattori:
 - *metodo della comparazione per fattori*: il fattore in cui sono scomposte le diverse posizioni (ad esempio, la preparazione professionale) è inserito in un *range* di valori; ad ogni intervallo viene assegnata direttamente la quota di salario corrispondente. In questo modo, è possibile comparare la retribuzione dei fattori di diverse posizioni (ad esempio, è possibile il confronto tra la retribuzione della preparazione professionale nella posizione A e la retribuzione della preparazione professionale nella posizione B);
 - *metodo del punteggio*: ad ogni fattore è attribuito un punteggio totale che moltiplicato per un parametro monetario individua la quota retributiva corrispondente. I fattori delle diverse posizioni valutate vengono raggruppati secondo «famiglie di posizioni»; per ogni famiglia sono selezionati uno o più fattori chiave, con peso maggiore, e sottoposti per primi alla valutazione perché ritenuti rilevanti per differenziare le posizioni. Ogni fattore ha un

peso, in %, all'interno della famiglia, relativo al suo grado crescente dal valore 1 al valore 5 (può accadere, infatti, che nello stesso insieme di posizioni sia necessario possedere ogni fattore ad un differente grado).

La Tabella 3 propone un esempio del metodo (con un sistema a 500 punti).

Tabella 3 – Job evaluation con il metodo del punteggio

Fattore del compito	Peso	Grado del fattore				
		1	2	3	4	5
Requisiti professionali	50%	50	100	150	200	250
Responsabilità	30%	30	70	110	150	—
Sforzo fisico	12%	12	24	36	48	60
Contesto lavorativo	8%	8	24	40	—	—

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 431]

Il più diffuso metodo quantitativo a punteggio è il **metodo Hay**, promosso dall'omonima società di consulenza.

Ideato per la valutazione delle posizioni di Quadri e Dirigenti, supera il limite dei tradizionali metodi di *job evaluation*, ossia la mancanza di confronto del sistema retributivo aziendale con quello del mercato professionale.

Per ogni posizione sono considerati tre fattori:

- a) la competenza (*know-how*): livello di conoscenza tecnica necessario per ricoprire la posizione; ampiezza della competenza manageriale e capacità di relazione;
- b) l'iniziativa creatrice (*problem solving*): dipendente dai vincoli dell'ambiente di lavoro all'autonomia ed alla libertà di pensiero;
- c) la responsabilità o finalità (*accountability*): dipendente dall'autonomia lasciata ad ogni posizione e dalla possibilità di influire sulle grandezze economiche e patrimoniali.

Ogni fattore è valutato singolarmente da un punteggio parziale, i tre punteggi sono poi sommati dando il punteggio totale relativo al valore della posizione. Tra i punteggi parziali esiste un rapporto fondato su due principi:

1. maggiore è l'importanza della posizione, maggiore è l'incidenza del *problem solving* e dell'*accountability* sul valore finale; minore è l'importanza della

posizione, maggiore è l'influenza del *know-how*;

2. per le sole unità di *line*, è maggiore la rilevanza dell'*accountability*.

Attraverso il metodo Hay, confrontando organizzazioni con un diverso numero di livelli gerarchici, potrebbe essere osservato un incremento del punteggio assegnato ad una posizione (Direttore amministrativo), in caso di eliminazione della posizione immediatamente superiore (Direttore generale) (Tabella 4).

Tabella 4 – Applicazione del metodo Hay a diverse soluzioni organizzative

Posizione	Punti Hay		
	Organizzazione verticale (7 livelli)	Organizzazione leggera (5 livelli)	Organizzazione corta (4 livelli)
1. Amministratore Delegato	2448	2448	2448
2. Direttore generale	1960		
3. Direttore amministrativo e finanza	1096	1182	1182
4. Direttore amministrativo	775		
5. Responsabile contabilità generale	519	634	634
6. Responsabile ufficio contabilità	323	393	
7. Addetto contabilità	240	240	291

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 433]

Il **Global Grading System**, invece, combina il metodo del *job ranking* e quello del punteggio. All'interno di una griglia, 25 classi rappresentano ogni possibile ruolo aziendale, ciascuna posizione è attribuita alla classe corrispondente attraverso tre fasi di valutazione:

- definizione della dimensione aziendale in termini di fatturato, numero di dipendenti, numero di mercati geografici serviti, livello di diversificazione;
- definizione del contributo della posizione al business in termini di assistenza, autonomia nelle decisioni, esperienza, *leadership*, strategia a livello *corporate* e di business;
- valutazione della posizione in termini di conoscenza specialistica, esperienza settoriale, *leadership*, *problem solving*, responsabilità (area e livello), capacità di relazione.

2.5.2. *La valutazione delle persone*

Nel passaggio da aziende tecnocratiche a strutture snelle e flessibili sono stati sviluppati metodi per una diretta **valutazione delle persone**, ossia sistemi di classificazione incentrati sulle capacità, abilità, competenze e conoscenze dell'individuo (il suo potenziale). Alla *job evaluation* è dunque contrapposta la *skill evaluation* (Tabella 5).

Tabella 5 – Confronto tra *job* e *skill evaluation*

Variabili	<i>Job Evaluation</i>	<i>Skill Evaluation</i>
Criterio dominante	Reificazione degli attori	Antropomorfizzazione dell'azienda
Rapporto con la posizione	L'individuo si adatta alla posizione	L'individuo struttura la posizione
Selezione	Ricerca del più adatto alla posizione	Ricerca anche di potenzialità
Inserimento	Acculturazione	Innesto
Sviluppo	Addestramento	Formazione
Incentivazione	Della prestazione	Delle determinanti della performance
Retribuzione	Paga di posto	<i>Skill based pay</i>

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 436]

Il singolo lavoratore, secondo il percorso formativo (livello di istruzione, titolo di studio) e quello lavorativo (basato sull'esperienza e quindi sulla posizione assunta in azienda), è sottoposto a valutazione tramite griglie di classificazione definite internamente dall'azienda oppure dal contratto giuridico dell'azienda con il lavoratore.

Quest'ultimo sarà classificato tramite l'attribuzione di una qualifica professionale che lo destina ad una classe definita di compiti e mansioni da svolgere: un attributo che la persona mantiene e la cui denominazione, secondo l'ordinamento giuridico italiano, può essere modificata solo in via migliorativa, salvo la prova di un'improvvisa inidoneità all'attività (Classificazione di Quadri, Impiegati e Operai, Scheda 2, pp. 112-113).

La valutazione delle persone “innesca dinamiche psicologiche che devono essere tenute presenti in chi valuta al fine di attenuare l'impatto negativo e gli altri effetti non voluti che possono minare il clima aziendale ed i rapporti tra capi e collaboratori. *L'equazione dell'idea di sé* (Figura 11) consente di capire alcuni dei problemi. Se la valutazione ricevuta è inferiore all'idea di sé del valutato questi tenderà a delegittimare il valutatore o ad abbassare le proprie aspirazioni, a meno che non venga opportunamente seguito nel processo di modifica dei suoi comportamenti, in un'ottica di miglioramento. Al fine di evitare questi conflitti, è importante che la valutazione non riguardi la persona ma le sue

prestazioni. Anche una valutazione generosa e superiore all'idea di sé del valutato può generare perdita di credibilità e autorevolezza del valutatore” (Costa G., Gianecchini M., 2013, p. 438).

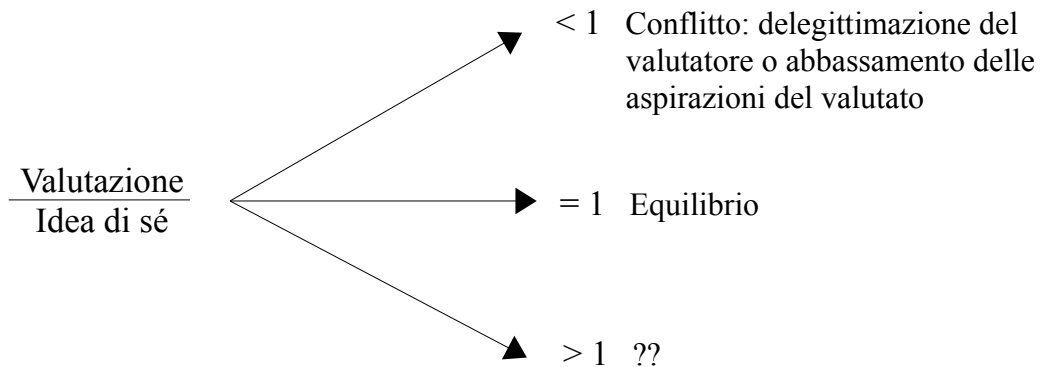


Figura 11 – Equazione dell'idea di sé

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 439]

Fra le tecniche dell'area della valutazione della persona, l'*assessment center* è utilizzata nel processo di selezione del personale per la valutazione di competenze e dimensioni della personalità (capacità di comunicare, di *leadership*, di adattabilità, ecc.), permettendo di individuare un eventuale potenziale ancora non manifestato (mancata «espressione della capacità»).

Si tratta dello strumento di valutazione più efficiente e completo, che prende in considerazione più momenti di valutazione, più valutatori e più metodi (dalle prove simulate – *in basket/business game* – ai test generali di abilità e di personalità).

Gli Autori Cocco e Gallo affermano, riferendosi al modello di funzionamento cerebrale di Hermann, come le capacità della persona possano essere suddivise in cinque aree: emozionali, relazionali, intellettuali, gestionali ed innovative.

In generale, esistono due livelli di articolazione della capacità: (1) “le **capacità basilari** corrispondono ai requisiti che devono essere posseduti per ricoprire ruoli esecutivi di primo livello di responsabilità; (2) le **capacità complesse** corrispondono, di norma, ai requisiti che devono essere posseduti per ricoprire ruoli manageriali o direttivi di elevata responsabilità¹⁴”. Gli Autori suggeriscono anche di suddividere le capacità in comportamenti osservabili in 3 diverse fasi della vita lavorativa, corrispondenti ciascuna

¹⁴ Fonte: Cocco G.C., Gallo A., *Fare Assessment: dalla tradizione all'innovazione. Manuale operativo per applicare la metodologia di assessment e trarne profitto* (2^a ed.), FrancoAngeli, Milano, 2012, p. 42.

ad una tipologia di strumenti: fase dei test psicologici collettivi (max. 8 membri), fase delle esercitazioni di gruppo, fase del colloquio e test individuale.

La valutazione delle persone si realizza pienamente anche attraverso la **valutazione delle competenze**, entrata a far parte degli strumenti operativi di gestione delle risorse umane a causa di:

- eliminazione di livelli gerarchici inutili o dannosi;
- passaggio da organizzazioni per funzioni ad organizzazioni *process-based*;
- aumento della componente manageriale rispetto a quella direzionale;
- sviluppo delle competenze del lavoratore secondo flussi *bottom-up*.

La valutazione delle competenze è un esempio di valutazione soggettiva, in cui la posizione organizzativa viene privata di ogni connotato strutturale e, rispetto alla valutazione delle posizioni, la persona non si adatta alla posizione, ma la modifica in funzione delle proprie caratteristiche, rendendola parte di sé, come un tutt'uno unico.

La valutazione delle competenze mira anche a migliorare i risultati di un'organizzazione ed è, quindi, uno strumento di *performance management*¹⁵.

I principali metodi di valutazione delle competenze sono i seguenti:

1. il metodo basato sulle conoscenze professionali, per cui la competenza è output di un processo di formazione (scolastica ed aziendale);
2. il metodo che ricerca il potenziale di crescita individuale, per cui la competenza è ogni carattere che permette risultati superiori nonché la posizione che è possibile ricoprire per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
3. il terzo ed ultimo metodo – o «processo intellettuale e cognitivo» – definisce la competenza come una strategia per risolvere problemi.

Spesso la valutazione delle competenze in grandi Gruppi aziendali viene effettuata attraverso la compilazione, da parte del Direttore generale o dello specifico reparto, di una «scheda annuale», in concomitanza con la valutazione della performance. Tale scheda associa i risultati dell'attività lavorativa con competenze (di identificazione nei valori aziendali, di tipo realizzativo, di influenza e direzione) ritenute rilevanti per raggiungere gli obiettivi aziendali.

¹⁵ Come un catalizzatore per tutti i processi aziendali, il *performance management* (termine coniato dallo psicologo Aubrey C. Daniels nel 1970) è un sistema integrato che collega le performance individuali e aziendali con la strategia, orientando i comportamenti delle persone agli obiettivi aziendali.

CLASSIFICAZIONE DEI LAVORATORI¹⁶

(CCNL Dipendenti da Aziende di Autonoleggio 2010-2013)

Categoria	Declaratoria/Profilo (estratto)
Quadro	Lavoratori, esclusi i Dirigenti, con poteri di discrezionalità decisionale e ampie responsabilità gestionali nella conduzione e nel coordinamento di risorse e persone, in settori o servizi eterogenei di particolare rilevanza e complessità operativa e/o organizzativa.
Q1	
Q2	
A1	Lavoratori, con funzioni direttive, che coordinano e controllano il lavoro di una o più unità operative e/o più unità organizzative di servizio e di supporto al business, ovvero che svolgono funzioni richiedenti conoscenze e capacità di elevato contenuto professionale, ai fini del perseguimento di importanti obiettivi aziendali. Responsabile di Unità Operative Responsabile di Unità Organizzative <i>Specialist professional</i>
A2	Lavoratori, con funzioni direttive, che coordinano e controllano il lavoro di singole unità operative e/o più unità organizzative di servizio e di supporto al business, ovvero che svolgono funzioni richiedenti conoscenze e capacità di elevato contenuto tecnico-professionale, per assumere la responsabilità dell'unità affidata. Responsabile di Unità Operativa <ul style="list-style-type: none"> • <i>Station manager, Branch manager</i> Responsabile di Unità Organizzativa di servizio e supporto al business <ul style="list-style-type: none"> • Gestione e sviluppo risorse umane • Controllo di gestione • Contabilità generale, fornitori/clienti, flotta • <i>Credit collection, credit vetting</i>, fatturazione • Sistemi informativi • <i>Call center e Customer service</i> • Assicurazioni • Supporto tecnico-operativo/amministrativo e <i>front line</i> • Comunicazione e Marketing • <i>Networking</i> informatico • ecc
B1	Lavoratori con preparazione professionale specifica e consolidata e limitata autonomia decisionale. In linea con le procedure aziendali,

¹⁶ Fonte: “Verbale di Accordo per il rinnovo del CCNL 28 Luglio 2006 per i Dipendenti da Aziende di Autonoleggio”, Roma, 18 Dicembre 2010, pp. 29-38.

	<p>assicurano il buon andamento del ciclo produttivo, anche attraverso il coordinamento di altri lavoratori o gruppi di essi, anche di livello inferiore.</p> <p>Coordinatore di attività/Impiegati di banco Impiegato di concetto <i>senior/specialist</i></p>
B2	<p>Lavoratori di concetto, con specifiche competenze, che operano nell'ambito di direttive aziendali, con autonomia ed iniziativa. Eventualmente anche coordinando lavoratori di livello inferiore.</p> <p>Impiegato di concetto/<i>specialist</i></p>
B3	<p>Lavoratori di concetto che, in possesso delle relative competenze, operano nell'ambito di direttive aziendali, agendo con limitati livelli di responsabilità, delega, autonomia e <i>seniority</i>.</p> <p>Promotore Servizi Turistici <i>Small Business Account</i> Impiegato di concetto <i>junior/specialist</i></p>
C1	<p>Lavoratori che svolgono attività richiedenti una professionalità necessaria per la soluzione di problemi di media complessità, agendo anche con margini definiti di autonomia nell'ambito di procedure e direttive.</p> <p>Operatore Tecnico-Amministrativo</p>
C2	<p>Lavoratori che svolgono attività esecutive, in applicazione di specifiche conoscenze teorico-pratiche acquisibili mediante addestramento, esperienza o derivate da abilitazioni professionali.</p> <p>Impiegati esecutivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • addetto al parcheggio e <i>check-in</i> • addetto ai servizi di <i>help desk</i>
C3	<p>Lavoratori che svolgono attività esecutive, in applicazione di specifiche conoscenze teorico-pratiche acquisibili mediante addestramento, formazione <i>on-the-job</i>, esperienza o derivate da abilitazioni professionali.</p> <p>Addetto manutenzione Esecutivi in ingresso</p> <ul style="list-style-type: none"> • addetti amministrativi • addetti contabili • addetti operativi/tecnici
C4	<p>Lavoratori che svolgono attività di controllo di unità aziendali, provvedendo alla custodia di strutture e di mezzi; e attività di pulizia degli impianti.</p> <p>Guardiano e addetto alla custodia Addetto pulizie</p>

2.5.3. *La valutazione della prestazione*

La **valutazione della prestazione** è uno strumento di supporto alla politica retributiva e può essere utilizzato per la selezione interna, la formazione e lo sviluppo nonché la gestione del rapporto gerarchico e funzionale (in Italia applicata a livello manageriale).

La valutazione, se efficace, dovrebbe essere finalizzata ad incrementare la prestazione del singolo e dell'intera organizzazione; in caso contrario, dovrebbe essere abbandonata.

Nell'ambito del *performance management*, essa rappresenta quel processo con cui l'azienda controlla costantemente potenziale e risultati dei suoi lavoratori e formula sugli stessi giudizi per diversi scopi dati (finalità di sviluppo e/o retributive).

Un processo che comprende un quadro di elementi oggettivi e soggettivi; continuo nel tempo, a partire dalla selezione del lavoratore; e relativo, rispetto ad uno standard (obiettivi/risultati – qualitativi e quantitativi – predefiniti).

Il metodo di valutazione della performance, rispetto alla valutazione di posizioni e persone, è più coerente con una logica prestazionale ed una visione organizzativa basata sui processi (il controllo dei processi aziendali avviene attraverso un complesso di indicatori applicabili, con utilità, anche in campo valutativo).

A seconda della forma di valutazione scelta è possibile valutare il contributo individuale in termini di obiettivi qualitativi e/o quantitativi di ogni unità dell'azienda.

In assenza di formalizzazione, viene formulato un giudizio globale, secondo dati soggettivi (ricordi, pregiudizi, sensazioni individuali), con minori garanzie sia per il valutatore-capo sia per il valutato.

In presenza di oggettività di giudizio, gli strumenti di valutazione rientrano nella famiglia dei metodi, analitici e formali, basati sul conseguimento degli obiettivi (*Management By Objectives*) e nei metodi di incremento della prestazione.

Con riferimento alla politica retributiva, la valutazione della prestazione è orientata a:

- favorire la produttività;
- fornire dinamicità al mercato interno del lavoro per renderlo più competitivo;
- fornire un supporto al management nella gestione del sistema retributivo.

Le critiche sono, comunque, presenti:

- legate all'onere, a carico dell'organizzazione, di definire e formalizzare i comportamenti rivolti al conseguimento di determinati obiettivi. Non

dimentichiamo la difficoltà di esplicitare la prestazione, completamente e con chiarezza (su di essa può, infatti, incidere un numero elevato di variabili);

- derivanti da possibili differenze valutative tra lavoratori, per cui il lavoratore migliore e, per questo, valutato positivamente deve confrontarsi con il collega che ha ottenuto una valutazione più scadente (l'effetto incentivante dell'uno deve essere sempre comparato con l'effetto disincentivante prodotto sull'altro).

Ciò si verifica in caso di *turnover* basso; di obiettivo raggiungibile attraverso prestazioni appartenenti a più lavoratori; con metodi di distribuzione forzata.

In breve, è possibile riassumere presupposti e conseguenze gestionali della valutazione della prestazione, con riferimento ai diversi attori coinvolti:

- **per l'azienda:**
 - definire uno stile di gestione delle risorse umane che responsabilizzi i Dirigenti;
 - esplicitare i criteri di valutazione;
 - favorire la comunicazione con il personale;
 - individuare i punti di forza e di debolezza dei membri dell'organizzazione;
 - migliorare l'utilizzo delle risorse interne;
 - raccogliere indicazioni per interventi formativi ed organizzativi;
- **per il valutatore (con l'assistenza della Direzione risorse umane):**
 - instaurare rapporti meno paternalistici con il personale;
 - svolgere un ruolo più efficace di coordinamento e guida dei collaboratori;
 - analizzare la propria organizzazione;
 - verificare il proprio stile di direzione;
- **per il valutato:**
 - conoscere le aspettative dei superiori e dell'azienda;
 - verificare la propria prestazione professionale (effetto *feedback*);
 - dare e ricevere informazioni sullo stato dell'organizzazione e sul raggiungimento degli obiettivi (Costa G., Gianecchini M., 2013).

Oltre al MBO, le metodologie di valutazione della performance più utilizzate sono:

- il **metodo a scale di giudizio**, vere e proprie pagelle formulate da un solo capo, in cui diversi fattori di valutazione (iniziativa, *leadership*, capacità decisionale,

ecc.) sono graduati su scale di giudizio lineari/grafiche/descrittive; a gradi multipli alfabetici/numerici o percentuali; a gradi multipli per aggettivi.

In questo caso, la valutazione della prestazione diventa valutazione dei meriti;

- il **metodo del confronto** per cui ogni persona è singolarmente confrontata con ogni altro componente del gruppo di lavoro a cui appartiene in termini di caratteristiche psicologico-comportamentali e di risultati di lavoro;
- il **metodo della distribuzione forzata**, nato presso General Electric, basato sulla considerazione che, per ogni qualità o caratteristica personale, le persone di un gruppo di grandi dimensioni tendono a distribuirsi secondo la curva di distribuzione gaussiana (rispetto ad una situazione intermedia, il n. delle persone con la stessa caratteristica o quello con caratteristiche diverse è contenuto).

Al valutatore è richiesto di ripartire forzatamente la valutazione secondo la suddivisione dei valutati in tre gruppi: il 20% dei collaboratori nella classe con performance ottime, il 70% nella classe intermedia ed il 10% in quella con performance inferiori alle aspettative.

I soggetti valutati positivamente per le loro ottime performance sono mantenuti in azienda; sono licenziati quanti ottengono performance giudicate mediocri.

Si tratta di una tecnica di controllo e validazione dei risultati del metodo a scale di giudizio.

Gli aspetti positivi che comportano la sua adozione possono essere:

- la differenziazione forzata dei valutati in classi diverse di valori corrispondenti a differenti performance;
- gli standard di performance a cui l'organizzazione fa riferimento;
- la conoscenza da parte dell'azienda della capacità del management-valutatore di identificare e sviluppare i talenti;
- con standard di performance omogenei è possibile il confronto tra soggetti appartenenti a diverse funzioni aziendali.

Le critiche riguardano, invece, i seguenti aspetti:

- l'acuirsi della competizione tra valutati, dannosa per i team;
- sono penalizzati quanti lavorano in team con performance eccellenti; sono favoriti coloro che lavorano in gruppi con performance mediocri;
- è difficile premiare chi migliora la propria prestazione di anno in anno.

Valutazione di posizioni, persone e prestazione [Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 426]

Valutazione come:	Legittimazione, abilitazione e certificazione	Controllo	Feedback e guida	Attori principali	Strumenti
Valutazione delle posizioni	Definisce il valore della posizione in relazione alle altre posizioni ai fini dell'inquadramento contrattuale e della retribuzione.	Verifica la congruenza tra contenuti della posizione ed esigenze organizzative, tra posizione ed inquadramento contrattuale.	Definisce il valore in un'ottica di costruzione dei contenuti della posizione (<i>job design</i>).	Analista di organizzazione, staff specialistico, Dru.	<i>Job evaluation</i> .
Valutazione delle persone	Attesta le competenze possedute da una persona.	Verifica i comportamenti ed i meriti.	Gestisce la relazione.	Il capo diretto con supporto di specialisti di valutazione delle competenze.	Tecniche di <i>assessment</i> e di valutazione delle competenze.
Valutazione della prestazione	Attesta il livello di prestazione ai fini retributivi (premi di risultato, MBO).	Assicura il rispetto di standard di produttività e consente di definire di nuovi sulla base dell'esperienza.	Riconoscimento e governo della performance.	Il capo diretto.	<i>Performance management</i> .

CAPITOLO TERZO

Sviluppare il capitale umano

3.1. Il processo formativo¹

Difficilmente il nuovo personale reclutato, selezionato ed inserito in azienda è subito produttivo e presenta la competenza, la conoscenza e l'abilità per poter operare con autonomia; allo stesso modo, il personale già presente necessita di una periodica attività di sviluppo/aggiornamento delle proprie competenze.

La **Formazione** rappresenta la principale attività di controllo e di sviluppo delle competenze professionali dell'organico aziendale. Essa favorisce la comunicazione, la motivazione, l'impegno ed il cambiamento del sistema di valori interno (Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., 2013).

Al riguardo, si rende necessaria una distinzione: formazione non significa addestramento. Quest'ultimo trasferisce, attraverso strumenti didattici e/o l'esperienza sul campo, conoscenze operative specifiche, già definite e controllabili, utilizzabili essenzialmente nell'organizzazione coinvolta; la formazione ha l'obiettivo più ampio di far emergere la capacità di gestire situazioni incerte e sconosciute e di creare nuove abilità nonché rielaborare attivamente saperi già appresi.

La formazione, legata al tema della prestazione, soddisfa l'esigenza di apportare un cambiamento nei comportamenti delle persone; si tratta di distinguere l'attività formativa in due componenti originate dal livello di cambiamento che essa realizza:

- una *trasformazione forte* (o formazione in senso stretto) in cui il cambiamento dipende da aspetti non legati direttamente alla posizione occupata o all'organizzazione di appartenenza; per questo, le competenze e le conoscenze generali sono utilizzabili in diversi contesti e per ricoprire più funzioni;
- una *trasformazione debole* (o addestramento) che produce competenze specialistiche ed idiosincratiche, ossia spendibili solo ed esclusivamente all'interno del contesto organizzativo interessato.

¹ Il Paragrafo 3.1. e i relativi sotto-paragrafi fanno riferimento, per la parte prevalente, al già citato testo di Costa G., Gianecchini M., 2013 e alle Dispense del Prof. Giannini M. per il corso di Organizzazione Aziendale e Risorse Umane.

Dal punto di vista dell'organizzazione, la formazione sviluppa il capitale umano; dal punto di vista del lavoratore, essa è una delle principali voci del contratto psicologico.

La formazione in quanto azione pianificata – o vero e proprio processo – ha, in genere, ritorni in tempi lunghi, per cui rappresenta un investimento ammortizzabile in più esercizi e non un semplice costo di competenza del periodo.

Un investimento di natura immateriale che, per l'ottenimento di risultati obiettivi, richiede la giusta dose di attenzione e cura nella gestione di ogni sua fase, da parte di ogni soggetto investitore (impresa e lavoratore).

Il **processo formativo**, nel suo complesso, sottopone l'impresa ad una serie di rischi, come:

- la difficoltà di prevedere e quantificare il ritorno dell'investimento in formazione;
- l'incertezza e rapida obsolescenza dei risultati del processo, ancor prima del recupero dei costi sostenuti;
- il nuovo sapere non rimane nella disponibilità dell'organizzazione, bensì nella sfera di controllo del lavoratore interessato;
- il ritorno dell'investimento non appartiene completamente all'impresa o al lavoratore;
- per le medie e piccole aziende, la mancanza di strumenti operativi utili a sviluppare le potenzialità del capitale umano e la forte incidenza di costi fissi rispetto al numero di lavoratori da formare;
- il timore di una mancata copertura dei costi con contratti atipici, con minori garanzie di continuità del rapporto di lavoro;
- i risultati dell'investimento dipendono da fattori soggettivi, legati ad una dimensione individuale (propensione, capacità, tempi di apprendimento, ecc.), per cui non sono percepibili nel breve periodo.

Ciò nonostante, le imprese investono in formazione a causa del ridotto numero di potenziali lavoratori già formati; dell'opportunità di generare figure professionali *ad hoc* e difficilmente presenti all'esterno; della possibilità, a seguito della formazione, di agire con attrattori politiche retributive, tali da mantenere il personale in azienda.

Per poter dare avvio al processo formativo l'organizzazione deve avere in chiaro un'azione pensata in funzione del contesto aziendale; pianificata e attiva; non episodica,

ma continua nel tempo (a fronte della crescente capacità di adattamento, richiesta a imprese e lavoratori, assume un ruolo centrale la «formazione all'apprendimento», ossia il carattere di continuità impresso alla formazione).

Il processo formativo presenta quattro fasi sequenziali:

1. analisi dei fabbisogni formativi;
2. obiettivi e pianificazione del percorso formativo;
3. somministrazione del programma di formazione;
4. monitoraggio e valutazione.

3.1.1. *Analisi dei fabbisogni formativi*

Come si manifesta il fabbisogno di formazione? Quali soggetti interessa?

Per dare risposta ad entrambi i quesiti occorre fissare nell'ordine delle idee dell'azienda e dei suoi dipendenti l'**individuazione ed analisi del bisogno di formazione**.

Sommariamente, le carenze di prestazioni; l'adozione di nuove tecnologie; gli interventi di riprogettazione delle mansioni; i cambiamenti legislativi o nei gusti dei consumatori possono rendere necessario l'avvio di un percorso formativo.

L'analisi preliminare dei fabbisogni formativi comprende l'analisi organizzativa, professionale ed individuale. Pertanto, i fabbisogni di formazione devono essere distinti: da un lato, in comportamenti attinenti la sfera aziendale e personale; dall'altro, in conoscenze e abilità individuali.

L'analisi dei fabbisogni organizzativi tiene conto del contesto e delle condizioni in cui sarà realizzata la formazione, adeguatamente analizzati, e determina la coerenza della formazione richiesta rispetto alla strategia d'impresa, in termini di caratteristiche delle risorse attuali, propensione al cambiamento, pratiche di organizzazione del lavoro conseguenti alla formazione di nuova competenza.

Il passo iniziale dell'indagine può essere la presa di decisioni di business per il breve e/o lungo periodo (ad esempio, l'apertura di una filiale all'estero); in questo caso, alla formazione di personale già presente in azienda può aggiungersi la domanda formativa di personale neo-assunto.

Gli strumenti operativi riguardano interviste e questionari rivolti al Top management, ai manager di linea, alla Direzione risorse umane; documenti aziendali di programmazione

del personale (budget del personale); statistiche sulla formazione provenienti dal sistema informativo aziendale.

L'analisi dei fabbisogni professionali identifica compiti, conoscenze, competenze e comportamenti da raggiungere, attraverso la formazione, per svolgere adeguatamente le mansioni e risolvere *gap* tra prestazione attesa e prestazione realizzata.

Gli strumenti utilizzati riguardano l'osservazione, i mansionari, le *job description*, i repertori che descrivono le attività elementari di ogni posizione; seguiti da interviste ai responsabili di linea e valutazioni delle performance.

Anche in questo contesto, è doveroso puntualizzare il passaggio di attenzione dal concetto di posizione a quello di ruolo, ossia da competenze e conoscenze standard, adattate alla posizione secondo prescrizioni organizzative (*prescribed work*), a comportamenti personalizzati frutto dell'autonomia dell'individuo (*discretionary work*).

L'analisi dei fabbisogni individuali, a partire da potenzialità di sviluppo, fase del ciclo di vita professionale, motivazione e piano di carriera, comprende l'identificazione di scarsa motivazione; errata progettazione delle mansioni; mancanza di competenze, conoscenze e capacità.

Il fabbisogno del singolo individuo è definito secondo un approccio «largo», attraverso il confronto tra la performance realizzata ed uno standard minimo accettabile, utilizzato per adeguare il comportamento attuale alla posizione; oppure un approccio «sfidante», per progettare lo sviluppo futuro del lavoratore, attraverso l'individuazione della forza e della debolezza dell'insieme di competenze possedute.

Interviste/questionari; risultati di interventi precedenti; tecniche di programmazione del personale (tavole di rimpiazzo, piani di carriera) sono gli strumenti operativi utilizzati.

3.1.2. Individuazione degli obiettivi e pianificazione del percorso formativo

Dall'analisi dei fabbisogni formativi derivano le indicazioni per proseguire con le attività del processo di formazione, ovvero la **definizione degli obiettivi perseguiti e la pianificazione degli interventi formativi**.

In questa fase di progettazione è verificata l'adeguatezza della preparazione di base dei lavoratori e la loro predisposizione all'apprendimento in termini di motivazione.

La ***motivazione individuale all'apprendimento*** rappresenta il desiderio di partecipare e

fare propri i contenuti del programma formativo. In generale, una motivazione, quanto più possibile elevata, consente l'effettiva acquisizione di conoscenza, il miglioramento del comportamento e lo sviluppo di nuove competenze.

Le sue determinanti possono essere dovute all'**ambiente per l'apprendimento**, ossia: (1) riuscita di pregressi interventi di formazione; (2) livello medio di conoscenze di base (rende più produttiva l'attività formativa e motiva alla domanda di formazione); (3) supporto e coinvolgimento del Top management per incoraggiare la partecipazione (in termini di aspettative di miglioramento delle performance aziendali e di comunicazione dei vantaggi della formazione); (4) condizioni organizzative (risorse, strutture, tempo).

La motivazione deriva anche dagli **obiettivi di apprendimento** definiti in relazione ai risultati attesi, nel breve e nel lungo periodo; tali da essere chiaramente percepiti da ogni partecipante. Individuare gli obiettivi significa definire il portafoglio di conoscenze, *skill* e comportamenti attesi al termine del processo.

La pianificazione prosegue con una **scelta di make or buy** compiuta dall'azienda per individuare il soggetto formatore, valutando un'alternativa interna o esterna.

Il corso interno prevede il consolidamento del processo formativo attraverso competenza e esperienza già presenti in azienda (manager e collaboratori); più orientato al contesto organizzativo e culturale, è scelto quando la competenza da formare è di tipo *firm-specific*; prodotti e processi formativi sono più aderenti alla realtà ed alle necessità aziendali.

L'impresa ricorre alla scelta esterna (*outsourcing* tecnico-operativo e/o funzionale) qualora la conoscenza domandata non sia posseduta internamente o non sia aggiornata; sia facilmente trasmissibile con altri metodi; il metodo didattico scelto necessita di un professionista o di strutture esterne più flessibili (pc o simulatori per l'*E-learning*); i formatori non abbiano adeguate capacità di insegnamento.

La formazione esterna (sia come formazione a catalogo sia come progettazione di corsi di formazione) prevede la possibilità di creare un confronto tra esperienze professionali diverse; di far leva su un'offerta formativa qualificata; presenta variabilità nei costi; è rivolta anche a poche persone. Tuttavia, esistono limiti connessi all'affidabilità del fornitore, alla sua scarsa conoscenza delle specificità della situazione aziendale e al rischio di espropriazione di competenze interne, talvolta superati dalla forte intenzione dell'azienda di espandere la propria base di conoscenza.

Contestualmente, l'azienda individua i **soggetti destinatari** in base ai fabbisogni di formazione da loro manifestati; all'unità, livello gerarchico o categoria di appartenenza; alla fase del ciclo di vita professionale (neolaureato/lavoratore con anni di esperienza, per cui diverse sono le competenze possedute (teoriche/applicative) e le modalità di apprendimento (in astratto/sul campo)).

Infine, la fase di pianificazione termina con la scelta dei **metodi didattici**, dei **luoghi adibiti alla formazione** ed altri aspetti operativi (**tempi e contenuti del corso**; **modalità di monitoraggio del personale formato**) ed economici (**risorse finanziarie necessarie**).

3.1.3. Somministrazione del programma di formazione

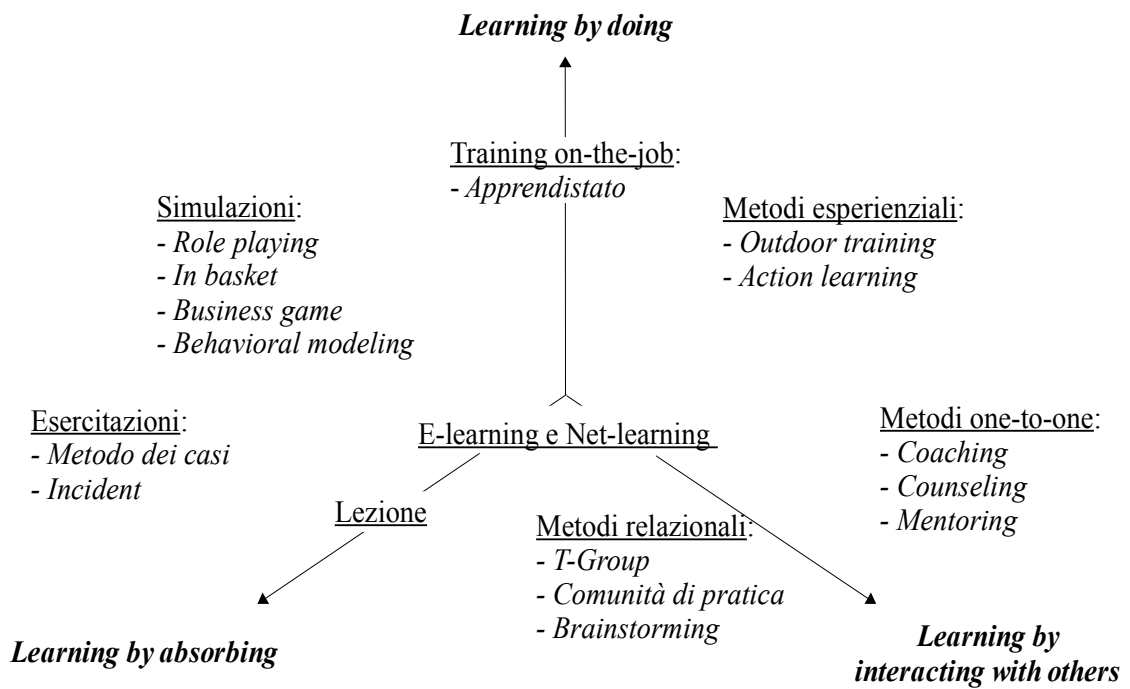
La **somministrazione del programma di formazione** costituisce uno dei momenti più critici dell'intero processo formativo: quello dell'insegnamento/apprendimento.

L'azienda mette in campo metodi didattici e modelli di apprendimento; in genere, svolge verifiche di controllo in itinere sull'adeguatezza dei metodi didattici utilizzati e degli obiettivi parziali ottenuti.

La molteplicità di metodi didattici dipende da quanto definito in sede di progettazione del percorso formativo (obiettivi formativi, soggetto formatore, destinatari, luoghi adibiti alla formazione, contenuti, risorse e tempi del processo); e si caratterizza per il tipo di partecipazione richiesta ai destinatari (attiva/passiva; individuale/di gruppo) e per gli strumenti di erogazione (tecniche *off-line*/tecnologie *on-line*).

Sul versante dell'apprendimento, specie presso le piccole aziende, non viene data importanza sufficiente considerando una sola forma di apprendimento: il **learning by absorbing** (imparare assorbendo passivamente). Negli anni, si sono sviluppate metodologie didattiche che legano l'apprendimento all'esperienza:

- il **learning by doing** (imparare facendo) per cui la persona impara svolgendo l'attività per conto proprio;
- il **learning by interacting with others** (apprendimento collaborativo) per cui l'apprendimento individuale è risultato di un processo di interazione di gruppo che favorisce il supporto, la motivazione e la coesione tra colleghi.



Modelli di apprendimento e metodi didattici

[Fonte: Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, 2013, p. 321]

- **Metodi didattici tradizionali.**

- Lezione: prevede la presenza di un docente, interno o esterno, che espone i contenuti del programma attraverso concetti definiti ed organizzati preventivamente per facilitarne la trasmissione.

Il rischio è quello di non raggiungere l'effettiva acquisizione e immagazzinamento di conoscenze ed informazioni, entrando in gioco: un abbassamento fisiologico del livello di attenzione dopo un periodo di ascolto passivo; una scarsa capacità di insegnamento del formatore; l'assenza di esemplificazioni pratiche e momenti di discussione; un apprendimento legato ad aspetti teorici ed astratti; una memorizzazione dei concetti poco efficace senza materiale in grado di facilitare la fissazione dei contenuti.

- Esercitazioni: secondo la forma *logico-razionale di apprendimento* (Rullani E., 2008), prevedono l'assegnazione di un caso reale da risolvere, in via deduttiva, a partire da concetti teorici e generali appresi in aula.
 - *Metodo dei casi*: prevede la discussione di casi aziendali per far emergere e migliorare le capacità di *problem solving*. Diversamente da

una situazione reale, la tecnica presenta il vantaggio di far disporre ai partecipanti di tutte le informazioni necessarie, in forma scritta.

- *Incident*: una variante del metodo dei casi, con l'obiettivo di sviluppare la capacità di analisi e raccolta di dati ed elementi necessari (anche attraverso indagini supplementari come interviste ad un testimone aziendale); prevede di far valutare e classificare le informazioni, in utili ed inutili, per la presa di decisioni e la soluzione del caso proposto.
- Simulazioni: prevedono di far calare gruppi di partecipanti in situazioni simili a quelle che è possibile incontrare durante l'attività lavorativa, chiedendo loro di interagire per ottenere obiettivi predefiniti, in un contesto sperimentale e protetto, ma molto vicino a quello reale.
 - *Role playing*: simulazione di una situazione aziendale recitando ciascun partecipante il proprio ruolo (ad esempio, un colloquio di selezione, una situazione di vendita). Tale tecnica è finalizzata a sviluppare la capacità di: relazione sociale, autocontrollo, analisi di situazioni complesse esposte ad elevata pressione psicologica.
Con un atteggiamento di distacco dal proprio ruolo, essa può ridurre le possibilità di corretto apprendimento.
 - *In basket*: è il *role playing* concentrato nell'arco di un'intera giornata lavorativa. Il partecipante pesca da un contenitore (basket) uno dei problemi contenuti e cerca di risolverlo in un arco di tempo limitato.
 - *Business game*: una forma di apprendimento competitivo in cui i partecipanti competono tra loro in gruppi-imprese, che rappresentano aziende *competitor*, simulando una possibile situazione di mercato.
È una tecnica fortemente centrata sulla capacità di conduzione strategica di un'impresa.
 - *Behavioral modeling*: basata in parte sugli strumenti già presentati, è globalmente orientata all'apprendimento per riproduzione di un comportamento. In primo luogo, è prevista la presentazione teorica del comportamento da riprodurre (una tecnica di vendita, ad esempio); successivamente, un video mostra come concretizzare tale atteggiamento, riproposto dai partecipanti in un contesto di *role playing*.

Ad ogni interessato il management fornisce *feedback* in merito alla qualità della riproduzione.

- **Metodi didattici *one-to-one*.** Mettono al centro l'importanza della relazione tra singolo docente e singolo allievo.
 - Coaching: attività psicologica destinata ad attivare un processo di autosviluppo, cambiamento, innovazione ed aggiornamento della potenzialità individuale per il rilancio dell'efficienza professionale o la gestione dell'inserimento di alto potenziale. È una forma di ascolto attivo dell'organizzazione e di rinnovamento del contratto psicologico con il dipendente. L'*executive coach*, oltre a dimostrare padronanza nelle aree professionali interessate, è in grado di stimolare la consapevolezza e la responsabilità del *coachee* nel suo percorso di sviluppo professionale (ad esempio, manager di prima linea che formano futuri leader).
 - Counseling: processo di apprendimento interattivo destinato ad aiutare la persona nella gestione di problemi, a partire dalle proprie risorse personali. Processo che, quindi, agisce sulla sfera psicologica del lavoratore. L'ascolto, il supporto e l'orientamento del *counselor* permettono il superamento di situazioni di crisi o disagi di vario genere.
 - Mentoring: processo in cui un *mentor* con esperienza affianca un tirocinante o un personale di grado inferiore, all'interno dell'organizzazione, per guidarlo nel suo inserimento e/o durante il percorso lavorativo, nonché per garantire continuità alle impostazioni del lavoro.
A carattere informale, il *mentor* fornisce consigli sui contenuti del lavoro, sui percorsi formativi e sulle scelte professionali, specie in fase di inserimento di un neo-assunto. A carattere formale, *mentor* (adeguatamente selezionato e formato sulle attività da eseguire) e *mentee* presentano interessi e motivazioni coerenti; l'intera formazione è pianificata e monitorata.
- **Metodi relazionali.** L'apprendimento è frutto della partecipazione a gruppi di progetto mirati.
 - Training-Group (T-Group): ideato dallo psicologo Kurt Lewin nel 1947, rappresenta il passaggio dalla relazione *trainer*-individuo a quella *trainer*-gruppo.

I partecipanti vivono ed analizzano le dinamiche interpersonali all'interno di un gruppo stimolato da un *trainer*; rassicurati psicologicamente dall'ambiente formativo, migliorano la propria capacità relazionale e quella di interazione interpersonale.

- Le Comunità di pratica: strumento per l'identificazione e la formazione, sono definite da Wenger (2006) come gruppi di persone che centrano l'attività su uno stesso tema specifico, distribuendo progressivamente le conoscenze attraverso l'interazione e la condivisione costante tra i partecipanti.

I gruppi, per essere Comunità di pratica, devono:

- presentare un ambito di interesse condiviso (dominio) che crea un'identità unica in cui i partecipanti possono identificarsi;
 - essere una rete sociale (comunità) i cui membri interagiscono ed imparano gli uni dagli altri;
 - disporre di un repertorio di risorse condiviso (pratica) composto da esperienze, storie, strumenti condivisi.
- Brainstorming: metodo in cui è chiesto ad un gruppo di soggetti di fornire le possibili soluzioni ad un problema emergente, in maniera spontanea ed immediata, fonte di ispirazione per idee di altri membri del gruppo.
- **Metodi esperienziali.** Le aziende sono consapevoli che l'apprendimento comprende sia corsi formali/di aggiornamento e seminari sia esperienze concrete. Secondo la forma *evolutiva di apprendimento* (Rullani E., 2008), procedendo in modo sperimentale (per prova ed errore), si possono generare soluzioni fortemente legate alla pratica e al contesto in cui l'esperimento è svolto.
- Outdoor training (o outdoor development): consiste nel sottoporre il lavoratore ad un forte stress, emotivo o razionale, dovuto al fatto di operare in situazioni estreme ed inusuali e che incide profondamente sulla quantità e qualità dei contenuti appresi. I partecipanti vengono portati fisicamente all'esterno dell'azienda, in un ambiente sconosciuto, estremizzando la quotidianità vissuta in ufficio. Qui viene proposto un problema da risolvere nel minor tempo possibile per sviluppare la capacità individuale di *problem solving*, di *leadership* e di interazione in condizioni di emergenza.

- Action learning: metodo formativo finalizzato allo sviluppo sia individuale sia organizzativo. Le persone, lavorando in piccoli gruppi formati su base volontaria e con il supporto di un facilitatore, affrontano problemi riferiti ad una specifica situazione di cambiamento, all'interno del proprio contesto di riferimento. L'apprendimento è dato “dalla somma delle conoscenze pregresse e della capacità di porsi domande e dar loro risposta per ricerca, costruzione attiva e sperimentazione” (Costa G., Gianecchini M., 2013, p. 330).
- **Training on-the-job**. Metodo didattico basato sul *learning by doing* e/o sui programmi di *mentoring*, ampiamente utilizzato nella formazione di personale neo-assunto, attraverso l'affiancamento temporaneo a colleghi o superiori per imitarne i comportamenti.

Con costi modesti e facilità di trasmissione di informazioni codificate, il metodo può risentire degli errori compiuti dai lavoratori osservati, e poi riprodotti, e della capacità di rendere osservabile e riproducibile da altri la propria attività.

Il *training*, come il *mentoring*, in funzione della strategia di sviluppo del personale adottata dall'azienda, può essere interno, se i membri *senior* addestrano i membri *junior*; oppure esterno, se i membri *junior* frequentano corsi professionali esterni all'organizzazione di appartenenza.

- Apprendistato professionalizzante: tecnica che prevede l'affiancamento di apprendisti ad un membro *senior* da cui apprendere attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica sul campo. Come da contratto, l'apprendistato professionalizzante, instaurato con giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni, ha l'obiettivo di mettere l'apprendista nella condizione di eseguire un'attività/mestiere in autonomia, senza ricorrere all'istruzione formale.

Le aziende definiscono Piani Formativi Individuali (PFI), con lo scopo di indicare il percorso formativo dell'apprendista, delineando le competenze idonee per la qualifica professionale, ai fini contrattuali, da conseguire.

Formazione e professionalità vengono attestate all'interno del libretto formativo individuale o, in alternativa, secondo il format di seguito riportato.

FORMAT DI ATTESTAZIONE DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA (estratto)**DATI IMPRESA**

Denominazione/Ragione Sociale: _____

Sede Legale: _____ Città: _____

Telefono: _____ Fax: +39 _____

Attività: _____

P. IVA: _____ Cod. Fisc.: _____

TUTOR AZIENDALE

Cognome: _____ Nome: _____

Cod. Fisc.: _____

Categoria/Livello di inquadramento: _____

Anni di esperienza: _____

DATI APPRENDISTA

Nome e Cognome: _____

Cod. Fisc.: _____

Luogo e Data di nascita: _____

Residente in: _____ Via/Piazza: _____

Assunto con contratto di apprendistato professionalizzante dal _____ al _____

Qualifica da conseguire ai fini contrattuali: _____

REGISTRO DELLE ATTIVITÀ

AREE TEMATICHE/CONTENUTI	TEMPI	MODALITÀ ATTIVITÀ	FIRMA TUTOR E APPRENDISTA
	Data _____ Ore _____	<input type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/>	TUTOR _____ APPRENDISTA _____
	Data _____ Ore _____	<input type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/>	TUTOR _____ APPRENDISTA _____
	Data _____ Ore _____	<input type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/>	TUTOR _____ APPRENDISTA _____
	Data _____ Ore _____	<input type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/>	TUTOR _____ APPRENDISTA _____
	Data _____ Ore _____	<input type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/>	TUTOR _____ APPRENDISTA _____
	Data _____ Ore _____	<input type="checkbox"/> Aula <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/>	TUTOR _____ APPRENDISTA _____
	Totale ore: _____		
FIRMA TUTOR AZIENDALE _____		TIMBRO E FIRMA DELL'AZIENDA _____	
FIRMA APPRENDISTA _____		Data _____	

- **Le nuove frontiere della formazione: modelli *E-learning* e *Net-learning*.**

Attraverso un mondo tridimensionale e le piattaforme dei *social network*, le aziende sviluppano continuamente nuove soluzioni per il reclutamento, l'addestramento e la formazione del personale, aumentando il numero di persone formate contenendo i costi.

In un primo momento, la **tecnologia** ha risolto problemi logistici ed economici, quale strumento per la trasmissione di informazioni e conoscenza, senza alcuna implicazione formativa (**modelli di *teaching***); successivamente, grazie all'interazione e alla collaborazione facilitata dalla rete (**modelli di *learning***), essa è diventata rinforzo per le metodologie descritte nei punti precedenti e **strumento di formazione complementare alla formazione tradizionale**² (soprattutto i corsi didattici in aula).

Si tratta di modelli di Formazione a Distanza (FaD) subentrati nelle aziende principalmente in virtù dell'avvento della rete Internet.

- E-learning: una forma di apprendimento cooperativo che sfrutta i sistemi di connessione fra calcolatori in rete. L'apprendimento come processo sociale diventa un processo di *molti a molti*, in cui la partecipazione di ogni attore è favorita da una comunicazione sincrona (*chat*) e asincrona (e-mail, *forum*).
- Net-learning: una metodologia per costruire contesti efficaci ed esperienze personalizzate di *apprendimento in rete e attraverso la rete* (prevede l'interazione tra docente e allievo e tra allievi, ognuno di essi portatore di esperienze e conoscenze). Il *Net-learning* imprime continuità alla formazione destinata ad alimentare il capitale umano.

La formazione del personale in rete ha previsto:

- **portali interni che consentono l'accesso a percorsi formativi *ad hoc* per l'acquisizione, l'aggiornamento e la certificazione delle competenze;**
- strumenti innovativi per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi;
- sistema di *bilancio delle competenze*³ e di valutazione di attività formative.

² La **formazione tradizionale** ha, da un lato, la *formazione in modalità E-learning* e, dall'altro lato, la *formazione on-the-job* che risponde all'esigenza di ridurre, per quanto possibile, i costi formativi.

³ Si tratta di un sistema che consente al lavoratore di fare il punto delle proprie esperienze e competenze professionali, con l'obiettivo di definire un piano di formazione continua. Generalmente, si ricorre all'analisi del *curriculum vitae* e del biogramma (un'autobiografia della vita dell'individuo).

3.1.4. *Valutazione di efficienza ed efficacia della formazione*

Il processo formativo termina con la valutazione dei contenuti formativi e del grado di apprendimento/arricchimento professionale del personale coinvolto:

- I. **valutazione *ex-ante*** (o diagnostica): a priori, viene valutata la validità complessiva dell'intervento, l'adeguatezza dell'azione formativa e il possesso di conoscenze prerequisite alla fruizione degli strumenti formativi;
- II. **valutazione in itinere** (o formativa): in parallelo con lo svolgimento del processo, verifiche di controllo parziali evidenziano il bisogno di interventi correttivi/migliorativi; gli elementi di forza del processo formativo; ecc.;
- III. **valutazione *ex-post*** (o sommativa): alla conclusione dell'attività formativa, con l'obiettivo di ricostruire il processo, confrontarlo con quanto programmato e verificare il raggiungimento degli obiettivi e l'impatto effettivo della formazione.

In questa fase possono emergere criticità legate: (1) alla soggettività delle reazioni individuali, del grado di apprendimento, delle trasformazioni in migliori performance; (2) all'intangibilità dell'investimento; (3) alla duplice natura dell'attività formativa, sia investimento sia costo (fisso, ai livelli iniziali, che genera economie di scala permanenti quando il costo dell'attività non cresce al crescere del n. di ri-usi, come accade, ad esempio, per effetto dell'ordinario *learning by doing*).

Tali difficoltà possono ridurre la disponibilità delle imprese ad investire; tuttavia, non mancano i contributi di metodi sviluppati dalle scienze pedagogiche e dalle nuove tecniche di misurazione dei risultati della formazione.

La valutazione dell'evento formativo è inevitabilmente legata al gradimento individuale dei suoi partecipanti, la cui importanza ha condotto verso iniziative quasi teatrali ed a forte contenuto emotivo. Il gradimento personale deriva dal coinvolgimento, dalla partecipazione attiva, quindi dal livello di soddisfazione raggiunto, ma ricondurre la valutazione alla sola soddisfazione dei partecipanti rischia di essere eccessivamente irrazionale. Spesso, la capacità di insegnamento del docente/*tutor* contribuisce a creare un clima positivo, tale da generare valutazioni per eccesso, anche laddove i contenuti del corso non vengano appresi o ritenuti di utilità pratica.

La valutazione di efficienza ed efficacia, svolta solo qualche mese successivo al termine

della formazione, può ricorrere all'*Human Resource Accounting*, che attribuendo valore economico al capitale umano, ha tentato di misurare costi e benefici della formazione.

La misurazione del costo della formazione si è affidata ad approcci basati sul *costo storico* (l'investimento in formazione è ripartito sul personale coinvolto, per cui i costi pluriennali vengono considerati di competenza di esercizi successivi) oppure sul *costo di sostituzione* (il valore economico del capitale umano è pari al costo che l'impresa sostiene sostituendo un dipendente da formare con un soggetto esterno, con eguale competenza e prestazione).

La misurazione del valore dell'output formativo ricorre a *metodi economico-reddituali* (la quota di servizi e ricavi futuri proveniente dal singolo lavoratore formato è attualizzata in proporzione al suo contributo alla produzione aziendale) o *metodi basati sull'Economic Value Added – EVA* (il *surplus* di valore rispetto al costo del capitale è dovuto anche al contributo del personale formato).

A tal proposito, anche i suddetti metodi di contabilizzazione presentano problematiche di utilizzo legate al loro rigido determinismo ed alla difficoltà di stimare i benefici della formazione nel lungo periodo (difficilmente identificabili).

Specie la misurazione degli esiti della formazione presenta ostacoli che non possono essere risolti da semplici test valutativi, simulazioni o esercizi condotti per certificare l'avvenuta acquisizione di competenza.

Per ovviare a quanto detto, la letteratura ha proposto negli anni alcune soluzioni strategiche (Jackson e Schuler, 2003, in Costa G., Gianecchini M., 2013):

- valutazione del livello di conoscenze, *skill* e competenze, prima e dopo la formazione, individuando il reale cambiamento, al netto di eventuali distorsioni;
- valutazioni ripetitive prima, durante e dopo l'intervento formativo, individuando gli effetti anche di lungo periodo.

Si può, al riguardo, ricordare il più comune strumento valutativo, il **modello di Kirkpatrick** (Costa G., Gianecchini M., 2013), che introduce quattro livelli sequenziali nella valutazione della formazione.

- a) **Le reazioni**: quanto i partecipanti personalmente valutano – in positivo o in negativo – il piano di formazione. La soddisfazione del lavoratore, rispetto alle sue attese iniziali, è valutata in base all'osservazione della sua reazione: in caso

di reazione negativa la motivazione è compromessa; se positiva la reazione non garantisce, comunque, l'apprendimento (i lavoratori possono trovare i contenuti del corso interessanti, ma non funzionali allo svolgimento dell'attività).

Gli strumenti operativi della valutazione sono questionari di soddisfazione, in cui i soggetti esprimono un giudizio in merito all'interesse verso i contenuti formativi; al grado di rispondenza alle attese; al grado di preparazione dei docenti; all'organizzazione della didattica (aule, servizi di supporto e materiale utilizzato).

- b) **L'apprendimento**: verifica del raggiungimento di obiettivi di sapere, saper fare e saper essere e del miglioramento delle conoscenze, attraverso la misurazione di dati oggettivi. Sono utilizzati test di profitto o questionari di verifica dell'avvenuto immagazzinamento di conoscenza; simulazioni o esercitazioni su casi reali, anche in itinere, che riproducono i compiti di una mansione o un processo di lavoro e verificano il corretto utilizzo di quanto appreso.

Tale livello è importante per valutare l'efficacia della didattica, ma non garantisce risultati tangibili e con effetti nel tempo.

- c) **I comportamenti**: dopo aver identificato il livello di comprensione ed acquisizione dei concetti trasmessi occorre valutarne il grado di applicazione sul lavoro. Tale fase è fisicamente svolta, non in aula, ma in ambito lavorativo ed è, quindi, influenzata dal contesto organizzativo che deve favorire il miglioramento del dipendente (soddisfazione, orgoglio, successo; supporto da superiori e colleghi; riconoscimenti, monetari e non).

Tale livello rappresenta una valutazione non solo dell'utilità della formazione, ma anche della sua concreta utilizzazione. Per questa ragione, diventa più complesso valutare i comportamenti, dato che non è possibile prevedere se e quando si verificheranno.

- d) **I risultati**: quale è stato l'impatto della formazione sui risultati attesi dall'organizzazione (in termini economici; di soddisfazione del cliente; di miglioramento della produzione del bene/erogazione del servizio), attraverso l'utilizzo di indicatori formulati a partire dagli obiettivi formativi.

Ad esempio, perseguendo l'obiettivo dell'equità formativa sono calcolati: i giorni di formazione annuale; il numero di partecipanti alla formazione; la percentuale

di formazione per modalità di erogazione (aula o a distanza), per contenuto/tipologia dei corsi (formazione manageriale, tecnico-professionale, sulla sicurezza), per categoria professionale di appartenenza (Dirigenti, Quadri, Impiegati, Operai).

In generale, sono **indicatori di efficienza** della formazione:

- *ore di formazione pro-capite* = ore di formazione totali/totale addetti
- *costi di formazione pro-capite* = costi di formazione totali/totale addetti
- *% di lavoratori formati* = (persone formate nell'anno/totale addetti) x 100

Mentre, sono **indicatori di efficacia** formativa:

- *livello di produttività individuale* (variazione tra prima e dopo la formazione)
- *grado di customer satisfaction* (cliente interno/esterno)
- *risultati della valutazione individuale* (se effettuata annualmente)

L'indicatore di sintesi del valore creato dalla formazione è, invece:

- **ROI (della formazione) = benefici della formazione/costi della formazione**

Il numeratore del quoziente ROI è formato dalla sommatoria del valore monetario dei **benefici della formazione**, di tipo:

- *hard*: facilmente rilevabili, come l'aumento di efficienza (riduzione di sprechi e tempi), l'aumento della *customer satisfaction*, l'aumento della produttività, la riduzione del tasso di *turnover* (entrati nel periodo/usciti nel periodo);
- *soft*: soggetti a maggiore arbitrarietà, come l'immagine ed il clima aziendale, la risoluzione di conflitti e la tolleranza verso le diversità, la soddisfazione del personale, la fiducia dei collaboratori.

Il denominatore del ROI è composto dal totale del **costo di formazione**:

- *costo di consulenti e docenti*: misurato direttamente dalla provvigione corrisposta a risorse esterne; attraverso imputazioni con risorse interne;
- *costo della sistemazione logistica*: relativo ad aule, alberghi, trasporto, ecc.;
- *costo del materiale didattico*: letture, casi, audiovisivi, piattaforme ICT, ecc.;
- *costo-opportunità*: legato al mancato impiego del lavoratore in azienda durante il periodo di formazione (pari alla retribuzione relativa ai giorni dedicati all'attività formativa);
- *costo generale del servizio*.

A fronte di sistemi d'azienda sempre più *knowledge-based*, è doveroso un riferimento anche alla cosiddetta **learning organization**, ossia «l'organizzazione che apprende».

Nella già citata *economia della conoscenza* (Rullani E., 2008), la creazione di vantaggi competitivi dipende, in larga misura, dalla capacità cognitiva logica e comunicativa dell'azienda e delle sue risorse umane, ovvero da un complesso di elementi, taciti ed espliciti, che creano le condizioni per poter assumere decisioni razionali per la sopravvivenza dell'organizzazione.

I sistemi informativi aziendali producono e gestiscono dati grezzi ed informazioni; questi ultimi, se non elaborati in un sistema di conoscenze, non sono in grado di fornire un valore aggiunto a prodotti e servizi offerti.

Infatti, la **conoscenza** – come la definisce Bellandi G. nel 2005 – è **diversa dai dati e dall'informazione, bensì si tratta di un insieme organizzato di informazioni che favorisce il processo decisionale aziendale: l'informazione dove serve, quando serve e solo nella misura in cui serve**⁴.

La gestione delle risorse umane diventa gestione della conoscenza, continuamente rinnovata ed accresciuta dalle occasioni di apprendimento che si manifestano durante l'arco della vita lavorativa.

All'interno della singola organizzazione, la formazione di nuova conoscenza ne favorisce anche la comunicazione che contribuisce a diffonderla e condividerla, il cosiddetto *knowledge sharing* (Corvino A., 2008).

Le conoscenze individuali diffuse nell'organizzazione creano così conoscenze organizzative, più adatte alla complessità degli ambienti interno ed esterno.

Il supporto tecnologico offre un contributo fondamentale: negli ultimi anni si sono affermate soluzioni innovative in grado di generare e diffondere la conoscenza più rapidamente dei processi di formazione tradizionale e in affiancamento.

Secondo Bellandi, **i vantaggi delle tecnologie nell'economia della conoscenza sono:**

- a) consentire alla persona di capire velocemente il contesto in cui opera;**
- b) favorire il miglioramento delle diverse attività organizzative;**
- c) ridurre i tempi di insegnamento/apprendimento per il personale (anche neo-assunto) e quelli di comunicazione (interna e/o esterna)**⁵.

⁴ Fonte: Bellandi G., *Metodi e tecniche di gestione della conoscenza nelle organizzazioni*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa, 2006.

⁵ Si rimanda alla parte restante del Capitolo 3 sulle nuove tecnologie utilizzate dalle imprese.

3.2. Formazione, comunicazione e tecnologie digitali⁶

Fondamentale, ma spesso sottovalutato, è il ruolo svolto in azienda dalle possibilità di *apprendimento, comunicazione e socializzazione* offerte dalla multimedialità⁷.

Il principale fattore che ha sostenuto la transizione al digitale è riconducibile ad un aumento quantitativo e qualitativo delle opportunità d'uso e diffusione di dati e informazioni.

Pur non potendo trascurare i necessari investimenti in alfabetizzazione e formazione all'uso delle tecnologie digitali, da anni ormai gli ambienti dell'apprendimento e della comunicazione si stanno trasformando nello schermo di un computer, di un cellulare o di un televisore su cui appare un testo, e nella memoria digitale elettronica in cui esso è immagazzinato.

Il testo, in generale una pluralità di codici *cross-mediali*, ha progressivamente abbandonato la sua fisicità e materialità per viaggiare su cavi o nell'etere come un codice numerico universale basato sui bit, ovvero su sequenze di 1 e 0; poi ritradotto in significati comprensibili all'utente medio.

Grazie alle nuove modalità di rappresentazione del sapere – si pensi all'ipermedialità⁸ – il testo elettronico si caratterizza per il suo essere virtuale (o digitalizzato); talvolta, aperto e infinitamente modificabile; analizzabile; duplicabile infinite volte; contestualizzato e decontestualizzato molto velocemente; nonché *messo in rete*.

In questo spazio digitale la **rete Internet** e i suoi servizi convivono con computer, televisioni, radio, CD-Rom, DVD, libri e altri supporti o spazi (dal libro, stampato su carta e distribuito attraverso il canale delle librerie, all'*e-book* fruibile *on-line*; dalla formazione in aula alla formazione a distanza attraverso l'*E-learning*).

Degna di nota è la critica avanzata ad Internet quale *media* «freddo», dove anche in ambienti interattivi come le comunità virtuali (le *conference call*, le *chat*) è presente una

⁶ Il Paragrafo 3.2. fa riferimento, per la parte prevalente, al testo: Ferri P., *E-LEARNING. Didattica, comunicazione e tecnologie digitali*, Le Monnier Università, Firenze, 2005.

⁷ Il concetto di **multimedialità** è legato all'integrazione, tramite la codifica digitale e l'informatica, di più codici espressivi (parole, testi, immagini e/o simboli da sempre fruibili su supporti tra loro incompatibili quali libri, televisione, CD-Rom, DVD, ecc.).

⁸ L'**ipermedia** (ipertesto più multimedialità) è la *connessione*, che si attua all'interno di più *media* elettronici, di differenti codici espressivi attraverso collegamenti elettronici (*link*) che permettono all'utente di muoversi liberamente. Un classico esempio è il *World Wide Web*.

forma di interazione essenziale ed impersonale.

Talvolta, gli effetti sociali di un'innovazione sono comunque più rilevanti e significativi degli impatti dell'innovazione tecnologica: **primo tra tutti, Internet dà la possibilità di formare, autoformarsi, comunicare e cooperare anche in assenza del/i proprio/i interlocutore/i**, ognuno rappresentato da un «*avatar*» virtuale.

Internet, assoluto protagonista della «rivoluzione digitale», porta con sé due «miracoli»: quello tecnologico dal quale una persona su tre nel mondo risulta connessa alla rete e il «miracolo» socio-economico, legato agli utilizzi in campo formativo e comunicativo.

Il **2 Settembre 1969**, negli Stati Uniti nasce la futura Internet, risultato del progetto Arpanet con scopi prettamente militari (il Dipartimento della Difesa americana aveva bisogno di una rete in grado di funzionare anche in caso di attacco militare).

Già cinque anni prima, in una lezione presso l'Università della California, il Professor Leonard Kleinrock aveva predetto ciò che, di lì a poco, avrebbe rappresentato la rete Internet: *“la nuova tecnologia sarà in ogni parte del mondo; sarà accessibile; sempre accesa; invisibile (senza fili) e tutti saranno capaci di connettersi da qualsiasi territorio, con qualsiasi terminale e in qualsiasi momento”*.

Negli anni '80, a seguito dello sviluppo del sistema TCP/IP per il trasferimento di dati tra computer e del primo modello di *governance* aperto di cui la rete si è fatta promotrice (la comunità *Internet Engineering Task Force*), Internet chiama a sé l'attenzione dei ricercatori europei: i quattro Paesi che partecipano alla prima connessione via satellite con la rete americana sono Inghilterra, Norvegia, Germania e Italia.

Il partner italiano scelto per stabilire questa connessione fu il **CNUCE** (Centro Nazionale Universitario di Calcolo Elettronico) di Pisa, un istituto del CNR.

Il **30 Aprile 1986**, in Via Santa Maria n. 36, il tecnico Blasco Bonito, *“da solo davanti ad un PDP 11 con un router più grande di un frigorifero”*, Pisa e l'Italia furono, per la prima volta, connessi alla rete Internet; successivamente distribuita, nel 1988, attraverso due altri centri universitari, il Politecnico di Torino e il Dipartimento di informatica, sistemistica e telematica dell'Università di Genova.

Agli inizi degli anni '90 l'affermazione dell'utenza Internet in Europa superò quella degli USA. La crescita esponenziale dell'uso di Internet condusse verso una vera e propria

comunità di utenti, la *Internet Society*, nata nel 1992 in Giappone, per riunire i «creatori» della rete nella traduzione della stessa in una struttura globale di comunicazione e di ricerca, secondo il principio: “*Internet is for everyone*”⁹.

Giunti alla fine del 2013, la pervasività degli strumenti dell'*Information Technology* e la loro rilevanza nel comunicare, scambiare dati e informazioni e nella condivisione dei saperi non possono più essere messe in discussione, nonostante l'attuale crisi politica ed economica globale.

La rete Internet è una vera e propria esplosione di utenti, di *software*, di computer collegati: nel mondo, gli **utenti della rete**, secondo l'ultima statistica disponibile al 30 Giugno 2012, sono circa **2 miliardi e 400 mila** (vedi Tabella sotto).

World Internet usage e population statistics – June 30, 2012

World Regions	Population (2012 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users June 30, 2012
<u>Asia</u>	3,922,066,987	114,304,000	1,076,681,059
<u>Europe:</u>	820,918,446	105,096,093	518,512,109
- <u>Italy</u>	61,261,254		35,800,000
<u>North America</u>	348,280,154	108,096,800	273,785,413
<u>Latin America/Caribbean</u>	593,688,638	18,068,919	254,915,745
<u>Africa</u>	1,073,380,925	4,514,400	167,335,676
<u>Middle East</u>	223,608,203	3,284,800	90,000,455
<u>Oceania/Australia</u>	35,903,569	7,620,480	24,287,919
<u>WORLD TOTAL</u>	7,017,846,922	360,985,492	2,405,518,376

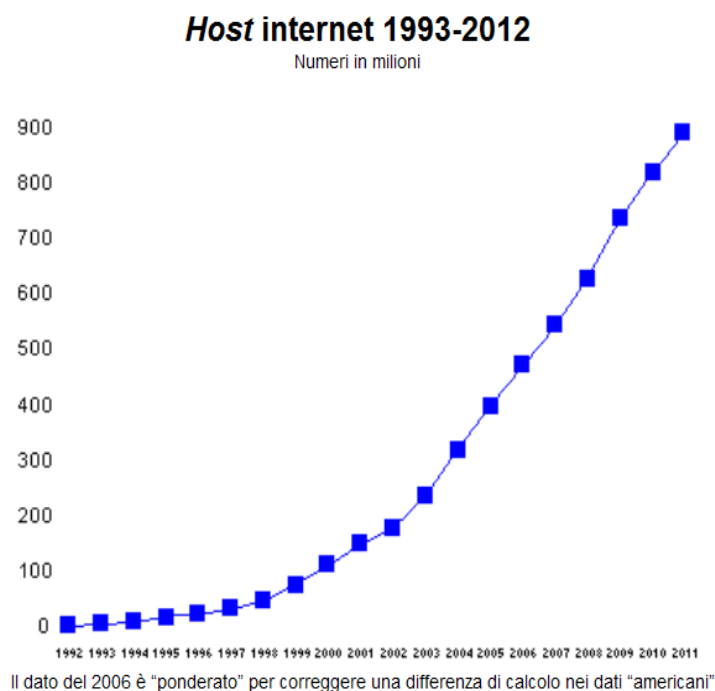
[Fonte: *Internet World Stats*, www.internetworldstats.com/stats.htm, con adattamenti¹⁰]

Le statistiche Nielsen al Maggio 2013 evidenziano, in Italia, per il solo mese di Marzo,

⁹ Per la breve regressione sulle origini della rete Internet è stato fatto riferimento alle dispense “*Il sistema Internet dalla nascita*” della Dott.ssa Laura Abba dell'Istituto di Informatica e Telematica del CNR di Pisa. La Dott.ssa Abba è intervenuta il 27 Febbraio 2012 ad un seminario del corso di Diritto dell'Informatica tenuto dalla Prof.ssa Poletti.

¹⁰ “(1) *Demographic (Population) numbers are based on data from the U.S. Census Bureau and local census agencies; (2) Internet usage information comes from data published by Nielsen Online, by the International Telecommunications Union, by GfK, local ICT Regulators and other reliable sources*”.

circa 29,3 milioni di utenti attivi su Internet, in forte aumento rispetto allo stesso mese del 2012. Aumenta anche il tempo speso *on-line*, oltre le 23 ore giornaliere (+16%). Il trend di crescita mondiale di Internet, negli ultimi vent'anni, è riassunto nel grafico seguente¹¹ (Agosto 2013, <http://www.gandalf.it/dati/dati1.htm>).



L'andamento, solo apparentemente semplice, è in realtà il risultato di molti diversi fattori, in continua evoluzione. La rete esiste da oltre quarant'anni – un periodo molto breve nella storia delle culture umane – ha le caratteristiche (non solo quantitative) di una realtà giovane, lontana da ogni ipotetica fase di assestamento.

La crescita continua è comunque rapida: la dimensione complessiva delle attività dell'Internet è decuplicata in tredici anni e raddoppiata negli ultimi sei.

Non solo la quantità, ma anche la qualità delle connessioni appare in continua evoluzione (Figura 12): la sempre più diffusa «**connettività a banda larga**» permette una fruizione ipermediale e pienamente interattiva dei contenuti su Internet.

¹¹ Per **Host Internet** si intende il numero di *indirizzi IP* permanenti e attivi (cioè i computer con connessione alla rete). Non esiste una correlazione diretta fra il numero di *host* (utenti che hanno un potenziale accesso a Internet) ed il numero di utenti che si collegano alla rete nei diversi Paesi.

Il dato di *host*, tuttavia, è un indice rilevante del livello di attività nell'uso di Internet.

Nei primi cinque anni (1995-2000) di crescita del *World Wide Web*, le limitazioni tecnologiche, legate soprattutto alla lentezza strutturale dei *modem* tradizionali, hanno permesso solo in minima parte di comprendere le potenzialità del *media* Internet. Trasmettere o ricevere a 56 Kb per secondo significa poter ricevere o trasmettere solo poche righe di testo al secondo, escludendo le immagini che prevedono una codifica *pixel per pixel*, così come i filmati, le animazioni e altre applicazioni interattive.

	Connettività	Velocità		Applicazioni
		Minima	Massima	
Banda stretta	Modem	56 Kb/s	56 Kb/s	<ul style="list-style-type: none"> - Fruizione testo - Immagine - Interattività bassa - Ipermedialità bassa
	ISDN	128 Kb/s	56 Kb/s	
Banda larga	ADSL	256 Kb/s	20 Mb/s	<ul style="list-style-type: none"> - Alta qualità - Interattività media - Ipermedialità media
	HDSL	1,54 Mb/s	2 Mb/s	
Banda larga veloce	VDSL	30 Mb/s	400Mb/s	<ul style="list-style-type: none"> - Elevata velocità - Interattività piena - Ipermedialità piena

Figura 12 – L'evoluzione della rete Internet per tipologia di connessione

Oggi, in virtù di trasformazioni di portata globale, come indica il «**modello di Nolan**» (Figura 13), ci troviamo in una precisa fase di diffusione delle tecnologie di rete.

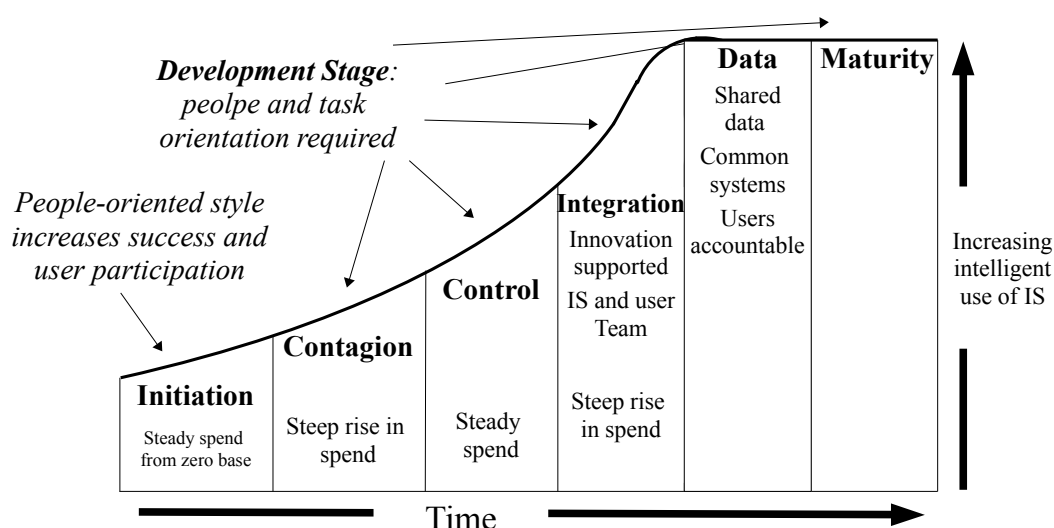


Figura 13 – Gli stadi di sviluppo di una tecnologia informatica di successo

[Fonte: Ferri P., *E-LEARNING. Didattica, comunicazione e tecnologie digitali*, 2005, p. 9]

Il modello, utilizzato come strumento manageriale per il controllo dell'evoluzione informatica, presenta 6 fasi: **1. Prima diffusione, 2. Contagio, 3. Controllo, 4. Integrazione, 5. Diffusione e condivisione dei dati, 6. Maturità.**

A partire da esso è possibile affermare che, mentre per le tecnologie di rete a banda stretta è stato raggiunto, ormai da anni, un livello che corrisponde allo stadio 4 dell'«integrazione», se non a quello 6 della «maturità»; per ciò che riguarda le tecnologie di rete a banda larga è raggiunta una fase intermedia tra la 2 del «contagio» (corrispondente ad una prima crescita degli investimenti) e la 3 del «controllo» (nella quale il tasso degli investimenti cresce, insieme alle forme di utilizzo produttivo e profittevole della tecnologia).

Ieri, oggi e domani ci troveremo a vivere un diverso step evolutivo delle tecnologie digitali, connesso all'affermarsi dell'ipermedialità interattiva a banda larga veloce.

Gli utenti – connessi da casa, dall'ufficio, in ogni luogo con la navigazione in mobilità resa possibile da *smartphone* e *tablet* – possiedono un collegamento *cable modem* (banda stretta); *tecnologie ADSL* (banda larga) e *connessioni satellitari* o *wireless* fornite dalle proposte commerciali dei principali attori del mercato delle telecomunicazioni.

Ma quali sono gli usi sociali di Internet? La matrice seguente descrive in forma schematizzata i principali usi sociali della rete.

Contingenza dell'azione e sue conseguenze

		<i>Bassa</i>	<i>Elevata</i>
Complessità simbolica	<i>Elevata</i>	Internet come mezzo di informazione <i>Dimensione: Informativa</i> <i>Modalità: Informazione</i>	Internet come vetrina per persuadere all'acquisto <i>Dimensione: Persuasoria</i> <i>Modalità: Promessa per scambio</i>
	<i>Bassa</i>	Internet come canale di partecipazione a comunità virtuali <i>Dimensione: Formativa</i> <i>Modalità: Partecipazione</i>	Internet come <i>media</i> di diffusione di messaggi e valori <i>Dimensione: Identitaria</i> <i>Modalità: Trasmissione di valori</i>

Gli usi sociali di Internet

[Fonte: Ferri P., *E-LEARNING. Didattica, comunicazione e tecnologie digitali*, 2005, p. 25]

Nelle realtà aziendali, Internet, come *canale per sperimentare nuove soluzioni formative e comunicative*, permette la creazione di spazi e tempi di interazione *molti a molti*, avvicinando l'interazione virtuale a quella *face-to-face* propria di un gruppo di apprendimento o di un gruppo sociale.

In opposizione a quanto appena detto, i «tecnosettici» ritengono che la rete rappresenti un «cavallo di Troia»: depotenziamento formativo della parola, inibizione della creatività, incremento della passività e moltiplicazione della solitudine rappresentano le maggiori criticità.

Entrambe le posizioni non trovano risposte definitive, ma suggeriscono prospettive di approccio all'argomento che non possono essere trascurate:

- Internet *any time and anywhere*, così come la comunicazione digitale asincrona delle e-mail permette di differire nel tempo e moltiplicare gli atti comunicativi; la formazione digitale *on-line* permette, se adeguatamente gestita, di moltiplicare le relazioni formative e di differirne la gestione temporale;
- Internet come ambiente di produzione culturale e di relazioni sociali e non semplicemente come:
 - artefatto tecnologico;
 - biblioteca globale, mezzo per reperire/offrire informazioni di ogni tipo;
- Internet come strumento della normale quotidianità (al pari dell'utilizzo della propria automobile).

Nell'ambiente virtuale l'attività formativa (prodotto e processo formativo) e l'attività comunicativa acquisiscono nuove dimensioni di seguito riportate.

- a) La presenza all'interno della stessa aula o edificio non è più l'unica forma di interazione tra formatore e formando/i e tra due (o più) interlocutori.
- b) Alla presenza/assenza fisica si sostituisce la presenza/assenza virtuale.
- c) La distanza del rapporto tende a sfumare l'identità non solo fisica, ma anche di genere, sociale e gerarchica (il formatore, identificabile in un preciso soggetto o, in astratto, nell'intera «macchina» aziendale, diventa un *tutor* paritario, privo di maschere soggettive e camuffamenti sociali e di ruolo, tipici delle relazioni *face-to-face*).
- d) Lo spazio, della formazione e della comunicazione, è decisamente

ridimensionato (possiamo accedere a testi o banche dati remote collocate in *server* distanti decine di migliaia di chilometri).

- e) Alla struttura lineare di un testo su supporto analogico si sostituisce una struttura reticolare, che consente un *continuum* infinitamente modificabile e modulabile. In altri termini, un testo stampato su carta e arrivato nelle mani del soggetto presuppone un processo di lettura e apprendimento lineare, dalla prima all'ultima pagina il lettore accumula informazioni, conoscenze, opinioni che entrano a far parte della sua «sintesi memoriale»; con la lettura ipermediale elementi linguistici, grafici, visivi, iconici, di interfaccia e sonori si intersecano in una struttura a rete, che garantisce un maggiore grado di libertà al lettore o incrementa l'effetto *zapping*, inteso come la possibilità di passare da un argomento all'altro molto rapidamente.

Ad esempio, durante la fruizione di un portale Intranet le persone tendono ad adottare una modalità non lineare e veloce di accesso all'informazione, alternando pause di distrazione a improvvise concentrazioni di attenzione.

- f) Il tempo è *l'essenza di Internet: la «rivoluzione digitale»*, attraverso Internet e sue applicazioni, determina un'accelerazione temporale, trasformando i tempi di apprendimento e di acquisizione di nuova conoscenza.

Nella formazione in aula, ad esempio, il tempo dell'apprendimento, così come quello dell'insegnamento, sono predefiniti e uguali per tutti.

L'estensione al digitale dovrebbe integrare il tempo sincrono della formazione frontale con il tempo asincrono della Formazione a Distanza.

- g) Il «tempo reale», scandito dall'orologio, nella rete diventa «tempo esteso»: se una e-mail inviata non viene letta il tempo reale si estende fino al momento in cui il destinatario non apre la propria cassetta di posta elettronica e risponde al messaggio.

- h) Opinioni di «tecnoscettici» affermano che:

- i tempi della formazione e della comunicazione *on-line* alterano caratteristiche cognitive dell'individuo come la riflessività e l'attenzione;
- le tecnologie digitali, strutturalmente, portano con sé alcuni rischi:
 - la comunicazione via e-mail presuppone una risposta immediata;
 - quando il sistema informatico aziendale o lo stesso *modem* smettono di

funzionare, la tecnologia costringe ad uno spreco di tempo, fino a poter cancellare irreparabilmente dati e informazioni;

- i processi di raccolta, elaborazione ed analisi di dati e informazioni sono velocizzati, ma si genera un aumento di errori, rigidità del controllo e costi collegati laddove manchi un'attività di formazione all'uso dello strumento;
 - le tecnologie digitali *on-line* possono segnare la fine dell'esperienza umana, della dimensione qualitativa del tempo e dell'esperienza vissuta.
- i) Internet e le tecnologie dell'ICT non dovrebbero essere considerate solo come uno strumento per accelerare i tempi della formazione e della comunicazione, oppure per aumentare l'efficienza e la produttività del personale aziendale. Essi possono validamente contribuire ad aumentare, e migliorare, le opportunità di relazione tra tempo del lavoro, tempo del sociale e tempo della vita, e questo è davanti agli occhi di ognuno di noi.

Internet e le altre tecnologie hanno dunque profondamente rivoluzionato le modalità di insegnamento/apprendimento tradizionali e quelle di comunicazione, pertanto, l'elaborato, nei due sub-paragrafi che seguiranno, si occuperà di rispondere ai seguenti quesiti:

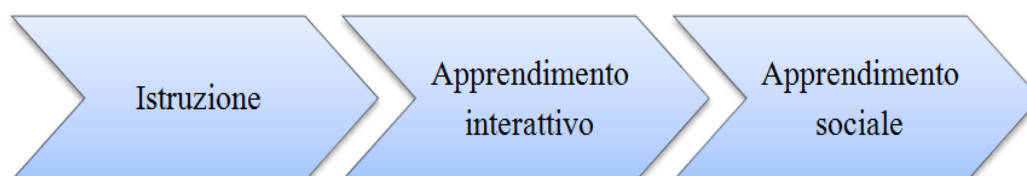
- 1. Secondo quali metodologie didattiche è sviluppata la Formazione a Distanza (complementare, non sostitutiva degli approcci tradizionali)?**
- 2. In che cosa consiste il carattere digitale della comunicazione interna con il personale?**

3.2.1. L'E-learning nella Formazione a Distanza

Da un confronto personale con la formazione tradizionale (specie quella in aula) emerge come la Formazione a Distanza (FaD) ne cambi radicalmente diversi aspetti.

Formazione tradizionale	Formazione a Distanza
Relazione frontale formatore-formandi	Relazione mediata dalle tecnologie (PC, multimedialità, rete Internet/Intranet)
Risposta a richieste di chiarimento in tempo reale	Risposta a chiarimenti in tempo differito
Interazione e confronto in aula sui concetti appresi tra formatore e formandi e tra allievi	Mancanza di interazione e confronto
Omogeneità per posizione gerarchica, conoscenza e luogo	Eterogeneità per posizione gerarchica, conoscenza e luogo
Modalità di apprendimento dipendente	Modalità di apprendimento più indipendente
Ambienti controllati	Ambienti meno controllati
Numero limitato di corsi con contenuto predefinito	Corsi frammentati, diversificati e con contenuto modificabile in ogni momento
Valutazione finale sommativa delle competenze acquisite	Autovalutazione delle competenze acquisite anche lungo l'apprendimento
Costi di avvio bassi, crescenti linearmente con il numero di partecipanti	Costi fissi di avvio elevati (strutture informatiche, elaborazione del materiale da adattare per l'utilizzazione in rete), ammortizzabili velocemente; costi variabili bassi rispetto alla formazione tradizionale ¹²
Tempi di insegnamento/apprendimento predefiniti	Tempi di insegnamento/apprendimento legati alle esigenze

Nella Formazione a Distanza si assiste ad un percorso, anche cronologico, di evoluzione delle pratiche e delle teorie formative. Queste ultime possono essere sintetizzate graficamente come segue:



[Fonte: Ferri P., *E-LEARNING. Didattica, comunicazione e tecnologie digitali*, 2005, p. 144]

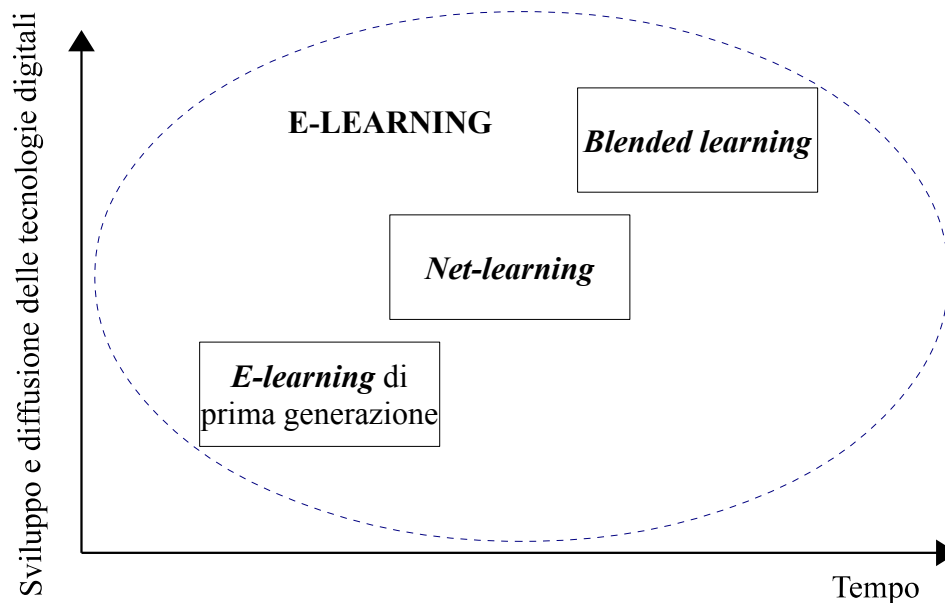
¹² La riduzione dei costi, rispetto alla formazione in aula, è maggiore al crescere del numero di utenti.

I differenti nomi, strumenti e tecnologie di comunicazione utilizzati nella **Formazione a Distanza** permettono di individuare i principali stadi del suo «ciclo di vita».

- **Distance schooling:** dalla fine del XIX secolo l'apprendimento basato sulla diffusione di libri/manoscritti stampati e, nel XX secolo, con trasmissioni radiofoniche ha natura esclusivamente istruzionale; l'interazione tra formatore e formato è sviluppata attraverso la corrispondenza scritta o via telefono.
- **Distance learning analogico:** attraverso i *mass-media* fino alla metà degli anni Ottanta del XX secolo (*tutoring* telefonico, lezioni in cassette audio).
- **Distance learning digitale (off-line):** a partire dai primi anni Novanta, mediante strumenti digitali *off-line* (il *Computer-Based Training* con CD-Rom/*floppy-disk*/DVD audio e video per esercitazioni di autoformazione, a bassa interattività e multimedialità).
- **E-learning** (di prima generazione): abilitato dalle tecnologie digitali della rete Internet e sue variazioni (rete Intranet) per simulazioni, esercitazioni, corsi in rete e processi di *tutorship on-line*; l'apprendimento interattivo è favorito da strumenti di comunicazione asincrona (e-mail, *forum*) e sincrona (*chat*).
- **Net-learning** (*E-learning* di seconda generazione):
 - «imparare attraverso la rete» ovvero attraverso l'infrastruttura tecnologica e di servizio rappresentata dalla rete;
 - «imparare in rete» ovvero all'interno di un insieme di persone unite da una struttura sociale di relazioni e collaborazione.
- **Blended learning** (*E-learning* di terza generazione): a partire dal 2000, metodi didattici in presenza (lezioni in aula, lavori di gruppo *on-the-job*) sono integrati con metodi svolti all'interno di un *virtual learning space* (ambiente virtuale di apprendimento sociale), secondo modelli di *learning by doing* e di *learning by experience*. La progettazione del *Blended learning* prevede tre prospettive:
 1. *approccio di re-engineering*: reingegnerizzazione dei prodotti formativi e riprogettazione dei percorsi formativi (formazione in aula per i contenuti più critici, abbassamento dei costi per i contenuti destinati all'*E-learning*);
 2. *approccio sistemico*: analisi del processo formativo adattando le attività in aula (integrate a quelle implementabili in rete) al contesto organizzativo;
 3. *approccio esplorativo*: ricerca del *Blended* più corretto con test ripetuti.

I primi tre stadi di evoluzione delle tecniche di FaD costituiscono la formazione *content driven*; gli ultimi 3 – varianti dell'*E-learning* – la formazione *technology driven*.

Come per la Formazione a Distanza, in relazione allo sviluppo e diffusione delle tecnologie digitali, è possibile individuare un «ciclo di vita» dell'*E-learning*.



Il ciclo di vita dell'*E-learning*

[Fonte: Ferri P., *E-LEARNING. Didattica, comunicazione e tecnologie digitali*, 2005, p. 142]

- L'*E-learning puro* (o *E-learning* di prima generazione) rappresenta il tentativo di recupero, attraverso la rete, della dimensione interattiva e comunicativa della formazione frontale.

Le aziende che adottano l'*E-learning* si trovano a dover ripensare alle forme ed alla dinamica dell'apprendimento in un ambiente virtuale.

L'assenza della relazione fisica e del rapporto empatico/affettivo con il formatore costituisce un problema significativo, al pari del carattere, spesso, passivo della formazione che richiama i temi della motivazione individuale all'apprendimento e della valutazione (all'interno delle organizzazioni i principali utenti dell'*E-learning*, ai differenti livelli della scala gerarchica, sono fruitori spesso passivi del processo formativo).

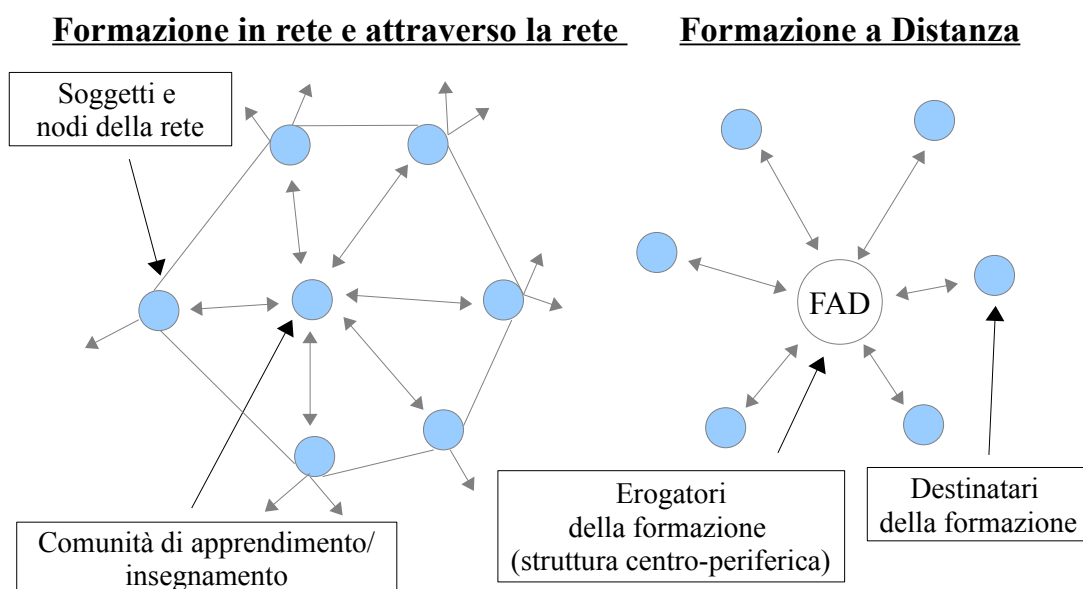
L'utilizzo di piattaforme digitali (portali aziendali *ad hoc*) fa sì che le potenzialità formative e comunicative della rete possano essere meglio

utilizzate: la navigazione ipermediale all'interno dei contenuti; la progettazione di percorsi personalizzati di formazione, flessibili e modulabili.

- **Net-learning e Blended learning** permettono di uscire dall'«autismo» tipico dei corsi *on-line stand alone* dell'*E-learning* di prima generazione, in cui le persone, isolate dal contesto relazionale, sono sole con il programma, di fronte alla macchina. La caratteristica più rilevante delle forme evolute di *E-learning* è l'opportunità di creare, grazie all'interattività propria della rete, *comunità di pratica on-line* e gruppi cooperativi e collaborativi per una formazione aziendale di portata sociale.

È doveroso precisare che, nel linguaggio comune, il termine *E-learning* è abitualmente utilizzato anche riferendosi alle sue forme evolutive appena descritte.

Da tale analisi, si deduce il passaggio, ormai avvenuto, dal concetto di **Formazione a Distanza** – la lontananza tra formatore e formato, uniti in un rapporto di dipendenza da un modello di formazione nozionistica – al concetto attuale di **formazione in rete e attraverso la rete**, secondo un modello formativo dinamico, integrato e policentrico tra i diversi soggetti e nodi della rete.



[Fonte: Biolghini D., Cengarle M., *Net-Learning. Imparare insieme attraverso la rete*, 2000, p. XVII]

Giunti a questo punto, è possibile riassumere le caratteristiche principali e più comuni dell'***E-learning*** nelle diverse varianti in cui può manifestarsi:

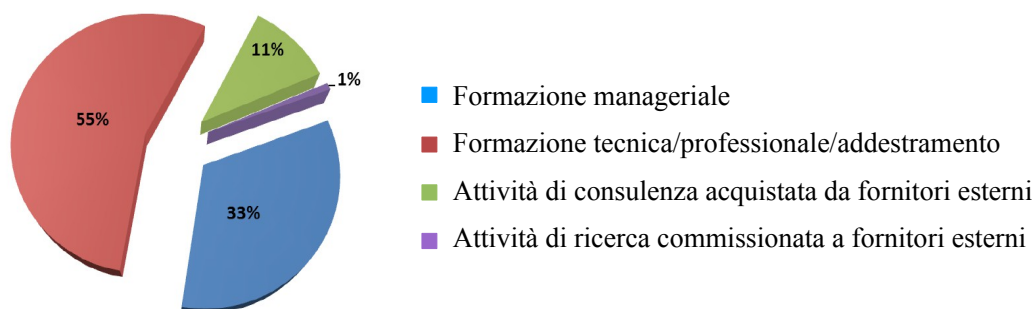
- lontananza fisica tra formatore e formato per tutta la durata della formazione;
- forte orientamento della formazione all'interazione – sincrona o asincrona – «a due vie» e alla collaborazione, tenuto conto della caratteristica prevalentemente comunicativa della rete;
- maggiore impegno richiesto all'organizzazione:
 - a) nella mappatura di esigenze e bisogni formativi della popolazione soggetto/oggetto della formazione;
 - b) nella progettazione/noleggio/acquisto di piattaforme tecnologiche (computer, *software*, applicativi della rete) coerenti con gli obiettivi formativi definiti in rapporto ai fabbisogni; e dotate di elevata capacità di monitoraggio e mappatura dell'apprendimento per poter valutare, anche in itinere, i risultati della formazione e istituire, *ex-post*, un sistema premiante delle risorse;
 - c) nella preparazione dei contenuti ipermediali dell'apprendimento, progettati per la funzione via Internet in moduli di breve durata e utilizzabili anche *on-demand* (non solo all'interno di un percorso formativo rigido); velocemente modificabili ed aggiornabili in itinere;
- elevata fruibilità e flessibilità di accesso ed erogazione (*delivery*);
- continuità della formazione adeguata ai mutamenti di processi e strategie;
- *tutor on-line* e/o attività di *community* (*forum*, *chat*, *Faq*, comunità virtuali);
- bassi costi unitari di *delivery* e di spostamento/sincronizzazione/assenza dal lavoro; economie di scala cognitive (ripetizione infinita di un modulo formativo su un numero elevato di soggetti); difficoltà di rilevazioni costi/benefici;
- valutazione – di efficienza, efficacia e rilevanza – articolata in:
 - a) *valutazione, ex-post, di reazione/gradimento* dei partecipanti;
 - a) *valutazione, ex-post, dei materiali* in termini di: linguaggio adottato; aggiornamento dei contenuti; strutturazione; integrazione e coerenza con gli obiettivi formativi; presentazione; usabilità; riproducibilità;
 - b) *valutazione, iniziale e finale, dell'apprendimento* in termini di: livello di qualità dell'apprendimento e dell'interazione; aderenza agli obiettivi formativi attesi; impatto sul contenuto del lavoro e sui risultati aziendali.

L'**Osservatorio ASFOR** (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale), attivo dal 2002, realizza indagini in merito alla percezione della formazione aziendale come investimento per la valorizzazione di risorse con responsabilità manageriale.

L'ottava edizione dell'indagine sulla *domanda di formazione aziendale*, attraverso la somministrazione di un questionario, prevalentemente quantitativo, ha coinvolto 72 imprese (organizzazioni/imprese nazionali (37%), multinazionali con sede centrale in Italia (30%), multinazionali con sede centrale all'estero (33%)), nei settori: industria (39%), servizi (28%), bancario-assicurativo (18%), Grande Distribuzione (10%), Pubblica Amministrazione (3%) e sanità e assistenza (2%).

Dall'indagine è confermata la tendenza del ricorso ai **Fondi Interprofessionali** per il finanziamento della formazione, in prevalenza tecnica, oltre a risorse: dall'azienda/Gruppo di appartenenza; europee/nazionali/regionali per la formazione; da clienti/partner esterni; da attività svolte per il mercato aperto/corsi interaziendali; ecc.

Composizione dei budget per la formazione



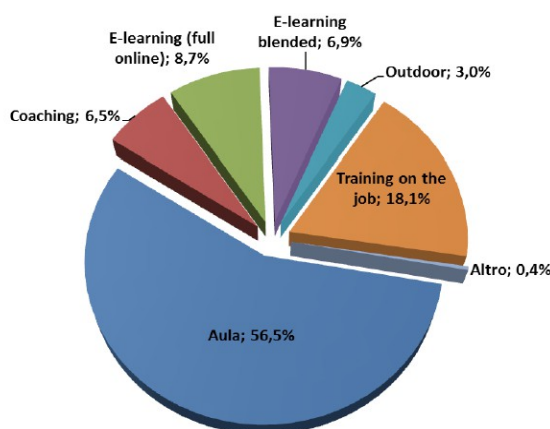
[Fonte: ASFOR, "Domanda di Formazione Manageriale", 2012, p. 7]

Tra i principali metodi di insegnamento/apprendimento, l'aula continua ad essere la metodologia maggiormente adoperata nel campione esaminato: oltre la metà di tutte le attività di formazione programmate si svolgono con la modalità della docenza attiva.

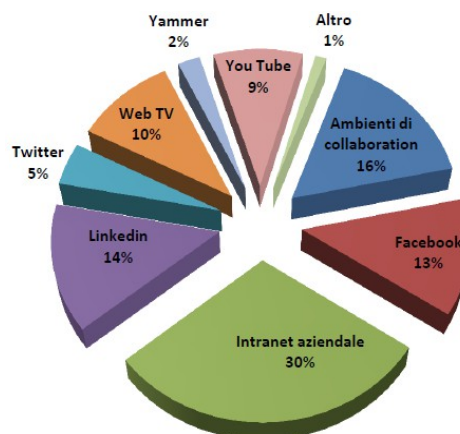
Viene, tuttavia, rilevato il peso significativo e sempre maggiore dell'**E-learning** e del **Blended learning** (+15,6%).

L'attenzione verso la formazione digitale *on-line* trova riscontro in metà delle aziende del campione che sperimenta l'utilizzo dei *social network* nei programmi di formazione. La parte più rilevante utilizza le *Intranet aziendali*; altre organizzazioni adoperano programmi quali *Linkedin*, *ambienti virtuali di collaborazione* specifici per ogni azienda, *Twitter*, *Facebook*, *Youtube* e *web tv*.

Metodologie di apprendimento



Utilizzo delle nuove metodologie



[Fonte: ASFOR, "Domanda di Formazione Manageriale", 2012, pp. 13 e 14]

Secondo gradi di rilevanza, da 0 a 8, per i prossimi tre anni l'indagine ASFOR ha rilevato una forte crescita nella richiesta di programmi formativi in modalità *E-learning*.



Infine, sono confermate le valutazioni sulla base del gradimento e sull'apprendimento per gran parte dei programmi formativi in modalità *E-learning*.

In aggiunta, è rilevata l'attenzione per il terzo livello di Kirkpatrick (comportamenti) attraverso verifiche del trasferimento sul lavoro di quanto appreso e attività di *follow-up*, finalizzate ad individuare l'impatto della formazione sui risultati di business.

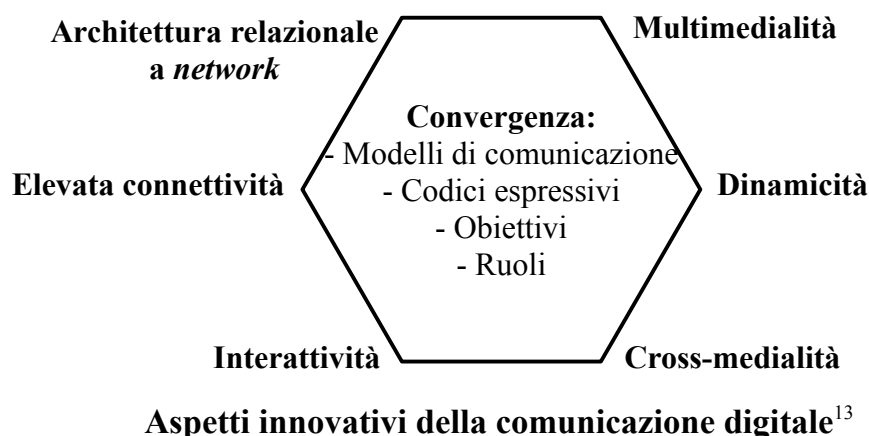
3.2.2. *Il carattere digitale della comunicazione interna*

Nelle organizzazioni, l'adozione delle **tecnologie digitali** interessa anche modalità e strumenti della comunicazione interna con il personale.

Facendo riferimento alle *tipologie di flusso comunicativo*, la comunicazione interna può assumere forma unidirezionale o bidirezionale.

Nel primo caso, il modello della comunicazione di *mass-media*, **one-to-many**, comporta il contatto a distanza tra una fonte emittente ed una pluralità di soggetti che ricevono il messaggio contemporaneamente, limitandosi ad interpretarne il contenuto precodificato. La comunicazione «a due vie», più frequente, prevede un'interazione attiva e circolare, attraverso il modello **one-to-one** (della comunicazione interpersonale/interpersonale mediata dalla tecnologia/aziendale personalizzata) e il modello **many-to-many**.

Entrambi prevedono l'interazione e lo scambio di informazioni in maniera sincrona o asincrona, creando nuovi contenuti, all'interno di un contesto tipicamente mediato dalle tecnologie. In pratica, la comunicazione «a due vie» trova la sua massima espressione nell'ambiente digitale, attraverso strumenti come e-mail, *forum*, *newsgroup*, comunità virtuali. L'*hypermedia computer mediated environment* (ambiente di comunicazione del *World Wide Web*) costituisce, infatti, l'infrastruttura più utilizzata nella gestione della comunicazione interna, con aspetti inediti alla comunicazione analogica.



[Fonte: Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione*, 2008, p. 477, con adattamenti]

¹³ Il principale aspetto innovativo della comunicazione digitale è rappresentato dalla **convergenza**, ossia la commistione dei ruoli di emittente e ricevente e la compresenza di: obiettivi prima perseguibili in modo disgiunto (con mezzi diversi); modelli di comunicazione alternativi (*one-to-one* e *one-to-many*); codici espressivi che i *mass-media* non permettono di utilizzare in modo combinato.

Le organizzazioni adottano molteplici tecnologie per gestire la diffusione al personale della missione, delle strategie e degli obiettivi aziendali, dei sistemi gestionali o dei meccanismi di condivisione dei valori.

Tali strumenti – tra loro interconnessi – possono essere:

- **Posta elettronica.** Lo strumento più utilizzato per il lavoro quotidiano in azienda, in grado di fornire l'informazione operativa e permettere lo scambio dei dati tra i lavoratori; utilizzato anche come *media* per informazioni di tipo *corporate*, non inserite nelle *news* della Intranet aziendale o nella *newsletter*.
L'e-mail ha velocemente sostituito il telex e lo stesso sta accadendo per il fax; essa trasforma il modo di lavorare e l'uso del tempo, in qualche caso è l'attività quotidiana a cui si dedica la maggior parte della giornata.
Tuttavia, spesso, la mancanza di un «galateo d'uso» può generare conflitti ed incomprensioni: i colleghi hanno stili di scrittura diversi, oppure rispondono immediatamente e privilegiano l'azione al pensiero per l'enorme mole di mail che «ingolfano» le caselle di posta.
Inoltre, la posta elettronica è utilizzata come strumento di coercizione ed esercizio del potere nei rapporti operativi tra colleghi (mettere in copia il capo per ottenere un suo intervento, o mettere in copia tutti, anche chi non ha un interesse specifico sull'argomento).
- **Newsletter.** Fruibile anche in formato non digitale, è un vero *house organ*, strumento privilegiato di comunicazione interna motivazionale, che informa sulla vita dell'azienda (informazioni generali, approfondimenti sulle novità dell'organizzazione). L'obiettivo è quello di rappresentare il vero *magazine aziendale*, differenziandosi dagli altri strumenti (posta elettronica e rete Intranet, sebbene sia spesso fruibile al suo interno).
- **Internet** (in particolare le applicazioni del web 2.0 che permettono uno spiccato livello di interazione tra il programma e l'utente, sempre più spesso rappresentato dal cliente finale).
 - *Forum e/o chat.*
 - *Blog:* siti web in cui uno o più autori inseriscono contenuti (post), secondo un ordine cronologico, commentati dagli utenti con giudizi ed opinioni. All'interno delle aziende possono essere presenti: (1) *blog* sviluppati da

singoli collaboratori (talvolta presenti sul sito web aziendale); (2) *blog* gestiti da manager per dare indicazioni e diffondere il punto di vista aziendale; (3) *blog* cooperativi su temi professionali specifici.

- *Twitter*: piattaforma di *microblog* in tempo reale, caratterizzata da brevissimi messaggi di testo, spesso inviati da telefoni cellulari. *Twitter* può facilitare la socializzazione in un team di lavoro disperso geograficamente o creare un rapporto diretto tra vertice e collaboratori.
- *Wiki*: *software* che permettono il supporto di gruppi di lavoro o creano uno spazio virtuale di collaborazione.

➤ **Intranet**. Ovvero una rete informatica locale (*Local Area Network*) realizzata applicando ad una rete aziendale le stesse tecnologie applicate, su vasta scala, con Internet. La Intranet contiene uno o più portali per la gestione integrata delle relazioni e per la comunicazione biunivoca con il personale.

La rete Intranet consente:

- l'accesso ad uno spazio web interno per la fruizione di informazioni e servizi di utilità generale: il personale dipendente, dai *server* aziendali, può accedere al portale Intranet, attraverso l'indirizzo web <http://.../> e inserendo le credenziali (*userid* e *password*) del proprio *account* personale;
- di abbattere le barriere create da distanze geografiche, divisioni di reparti e decentramento delle risorse, gestendo in maniera integrata le relazioni con il personale. Le informazioni sono, in genere, strutturate in diverse *home page*, divise per reparto e collegate tra loro; ogni reparto può procedere indipendentemente; ogni *home page* può risiedere sullo stesso *server* o su *server* diversi (anche per uno stesso reparto);
- la pubblicazione, l'aggiornamento e la ricerca interna di contenuti, realizzando la comunicazione *top-down* dal vertice verso il personale, attraverso documenti e/o presentazioni multimediali;
- la comunicazione e interazione attraverso servizi interattivi (*forum*, *mailing list*, *instant messaging*, *chat*, ecc.);
- l'accesso ai sistemi informativi e agli altri applicativi aziendali; ai servizi di modulistica e di *help desk* informatico; ecc.;
- la formazione delle risorse in modalità *E-learning*.

3.3. Esperienze applicative in Europcar Italia S.p.A.

L'azienda Europcar Italia prevede, in base agli *asset* definiti a livello *corporate*, l'implementazione di un sistema integrato di gestione del personale, caratterizzato da:

- **accoglienza dei neo-assunti** attraverso:
 - *Welcome Book*;
 - successivo inserimento *on-the-job*, in affiancamento alle risorse *senior* (primo periodo di presenza in azienda con contenuti addestrativo/formativi);
- **progettazione e realizzazione di interventi formativi *ad hoc*** attraverso:
 - società di consulenza esterne per corsi/seminari di formazione in aula;
 - corsi interni di formazione in aula, tenuti da manager e collaboratori;
 - corsi di formazione in modalità *E-learning*;
- **sviluppo ed aggiornamento delle competenze** attraverso il *training system*:
 - *cross training*: inversione di due risorse di reparti diversi, per un periodo di tempo determinato (max. 80 giorni), finalizzata alla comprensione di alcuni processi aziendali;
 - *training on-the-job*: passaggio di una risorsa da un reparto ad un altro per un determinato lasso di tempo (max. 80 giorni), con l'obiettivo di acquisire una competenza a 360 gradi;
 - *orientation training*: esperienza di una settimana presso un altro reparto;
- **valorizzazione dall'interno dei *best performer* o dei potenziali** attraverso:
 - *ricompense intrinseche*, amministrate dall'interessato, relative ai contenuti del lavoro: lavoro in sé, *achievement* e successo, livello di autonomia, sviluppo personale e autorealizzazione, stima e reputazione;
 - *ricompense estrinseche*, gestite dall'azienda: economiche monetarie (incentivi, aumenti di merito, *bonus*), economiche non monetarie (*benefit*, servizi) e ricompense organizzative (promozioni, carriera, formazione);
- **attività di comunicazione interna** attraverso:
 - comunicazione *verbale* (incontri individuali, riunioni, *meeting*);
 - comunicazione *scritta* (*house organ*);
 - comunicazione *in rete* (posta elettronica, Intranet).

Europcar Italia è consapevole del ruolo strategico di **formazione** e **comunicazione** nella valorizzazione del lavoro e delle sue trasformazioni, considerando entrambe le attività come insostituibili per raggiungere gli obiettivi di competitività e produttività aziendali e per aumentare la motivazione e il coinvolgimento dei lavoratori.

Fondamentale è il carattere continuativo e sistematico impresso sia alla formazione sia alla comunicazione interna.

Nell'ambito di un percorso legato all'offerta formativa dell'azienda, quest'ultima prevede una formazione obbligatoria su materie fondamentali (come la sicurezza sul lavoro), svolta principalmente durante il normale orario di lavoro (in caso contrario, essa è da considerarsi, a tutti gli effetti, sostitutiva della giornata lavorativa). Inoltre, in caso di formazione in aula, se la sede prevista per l'attività formativa è fuori dalla provincia del luogo di lavoro, al lavoratore è riconosciuto il relativo trattamento previsto dal CCNL.

Da anni l'azienda, in funzione di nuove esigenze formative a livello organizzativo, professionale ed individuale, è impegnata a:

- qualificare le proprie risorse umane nell'ambito di attività di *core* business, con strumenti tali da descrivere le reali capacità delle persone, come il bilancio delle competenze;
- attuare progetti di formazione obbligatoria su controllo interno, sicurezza, salute, ambiente e qualità (definendo le relative certificazioni);
- dedicare tempo, su richiesta delle organizzazioni sindacali, a temi quali CCNL, diritti sindacali e strutture di rappresentanza, accordi aziendali, ecc.;
- prevedere la possibilità di corsi di lingua inglese, rivolti ai dipendenti che ne abbiano necessità per le mansioni svolte;
- adottare una costante comunicazione interna «a due vie», ad indirizzo operativo e strategico-istituzionale, secondo i flussi:
 - *top-down* (verticale, dall'alto verso il basso);
 - *bottom-up* (verticale, dal basso verso l'alto);
 - *trasversale* (orizzontale, tra pari).

La formazione, finanziata dall'esterno, fa ricorso anche ai Fondi Interprofessionali¹⁴.

¹⁴ Creati dalla Legge n. 388/2000, i **Fondi Interprofessionali** – o Fondi Paritetici Interprofessionali – sono organismi associativi promossi da sindacati e associazioni imprenditoriali, che finanziano, in tutto o in parte, piani di formazione continua che le imprese realizzano per i propri dipendenti. All'INPS spetta decidere il riconoscimento e la decorrenza dell'adesione ai fondi. [Fonte: www.fondinterprofessionali.it]

È possibile fare riferimento ad un'ampia varietà di materie, oggetto di formazione, afferenti i diversi reparti e ruoli dell'azienda; per ognuna di esse è destinata una precisa percentuale del monte ore annuo.

- Tematiche di base e trasversali:
 - salute e sicurezza sul lavoro;
 - disciplina del rapporto di lavoro;
 - responsabilità amministrativa (Modello 231);
 - comunicazione persuasiva/con i diversi tipi di clienti/quando perdiamo il controllo/di successo, ecc.
- Tematiche tecnico-professionali specificatamente aziendali:
 - conoscenza dei servizi e del contesto aziendali;
 - conoscenza dell'organizzazione del lavoro e del ruolo assunto in azienda;
 - conoscenza ed applicazione delle basi tecnico-scientifiche della professione;
 - conoscenza ed utilizzo delle tecniche e dei metodi di lavoro;
 - conoscenza ed utilizzo degli strumenti e delle tecnologie del lavoro;
 - conoscenza ed utilizzo delle misure di sicurezza e di tutela ambientale;
 - conoscenza delle innovazioni di servizio, di processo e di contesto.

Analogamente, i temi centrali della comunicazione interna con il personale sono:

- motivazione individuale;
- valori aziendali;
- obiettivi – individuali e aziendali – attesi;
- strategie a livello *corporate* e di area strategica d'affari;
- risultati conseguiti.

Quando l'azienda adotta una **formazione tradizionale in aula** ogni partecipante, riunito nella stessa classe, apprende dal docente – interno o esterno – ed è supportato dal materiale didattico formato dalle slide riassuntive, proiettate durante il corso.

Al termine del corso, il manager formato viene valutato mediante un test di verifica, con circa 10 domande, aperte/chiose e/o a risposta multipla, al fine di accertare la comprensione e l'immagazzinamento dei concetti trasmessi.

Nelle pagine seguenti, è riportato l'**estratto di due questionari di valutazione somministrati al personale operativo al termine del modulo formativo.**

MODULO FORMATIVO

“NOLEGGI MOLTO PIÙ DI UN'AUTO”

Counter Sales Promoter..... Data:

Nome-Cognome-User Partecipante.....

Stazione.....

1. Cosa ci indica la revenue per day?

2. In che modo possiamo incrementarla?

3. Riassumi di seguito le principali prestazioni fornite con la Driving Garantie?

4. Il servizio One Way International con quali tariffe si può vendere?

- Qualsiasi tariffa
- Cap Standard
- Basic Rate
- Cap Standard e Basic Rate

Grazie per la collaborazione.



MODULO FORMATIVO

“APPROFONDIAMO LA COMUNICAZIONE...con Robin Williams”

Data:

Nome e Cognome:

Stazione:

1. Quando la comunicazione risulta efficace?
 - Quando mi so esprimere
 - Quando il ricevente comprende ciò che l'emittente intendeva trasmettere
 - Quando ascolto l'interlocutore

2. Nella comunicazione quale risulta essere l'*ascolto* più utile?
 - Ascolto a tratti
 - Ascolto attivo
 - Ascolto a due vie

3. Quali sono gli elementi essenziali di una comunicazione di successo?
 - Il linguaggio, il silenzio e gli atteggiamenti corporei
 - Il sorriso, il linguaggio ed il silenzio
 - Il linguaggio, gli atteggiamenti corporei ed il sorriso

4. Indica di seguito le considerazioni che ritieni più aderenti al confronto con i colleghi in aula.
 - È divertente confrontarsi con i colleghi
 - È un modo istruttivo per mettere in pratica quanto evidenziato in fase teorica
 - È solo un gioco divertente, ma in realtà è ben altra cosa
 - Altro:

Grazie per la collaborazione.



Il bisogno di sviluppo continuo delle competenze e l'occhio di riguardo per l'efficienza, dovuto al peso della crisi, hanno portato Europcar Italia ad implementare:

➤ **attività di formazione attraverso modelli di *E-learning* (puro).**

Alternativa alla formazione tradizionale (soprattutto quella in aula) e tradizionalmente concentrata su contenuti di livello professionale differente – più addestrativi o tecnici (su oggetti più vicini alla tecnologia utilizzata come corsi di informatica per via informatica) – oppure riservata a momenti limitati all'interno di percorsi formativi manageriali, caratterizzati da altri metodi didattici.

I percorsi di formazione in modalità *E-learning* rappresentano una realtà rilevante in Europcar Italia che, a fronte del numero di addetti e della struttura distribuita su tutto il territorio italiano, ricorre a strumenti e tecnologie di Formazione a Distanza:

- riservati alla formazione obbligatoria e come rinforzo al percorso di apprendimento *on-the-job*;
- riservati principalmente a target particolari (Top management) che per motivi di lavoro preferiscono percorsi a bassa frequenza, supportati dalla presenza del *tutor on/line*.

➤ **attività *on-line* di comunicazione interna.**

L'attività di comunicazione interna permette di conferire maggiore razionalità ai processi aziendali e di promuovere un cambiamento *tout-court* nei comportamenti che i lavoratori dovranno adottare nel corso della loro attività professionale, coerentemente con i valori aziendali.

I punti focali della comunicazione in Europcar Italia sono:

- ascolto attivo (del superiore, del sottoposto, del collega);
- abbattimento delle barriere comunicative.

In azienda, le principali occasioni di interazione tra colleghi sono create attraverso la formazione di gruppi di lavoro interfunzionali e con le iniziative di *cross training* lungo il corso della vita lavorativa.

Nella posta elettronica e nella Intranet aziendale, Europcar Italia ha individuato le possibili applicazioni e le forme di comunicazione compatibili con le informazioni prodotte e tali da abbattere ogni ostacolo alla comunicazione.

In Europcar Italia, la formazione e la comunicazione con il personale trovano nel portale Intranet aziendale il principale supporto digitale.

Cont@tto è la Intranet di Europcar Italia, uno strumento innovativo per aumentare la tempestività, la trasparenza e l'efficienza nei processi di formazione e di comunicazione tra capo/collaboratore o tra colleghi (anche appartenenti a direzioni diverse).

Il portale contiene tutte le informazioni necessarie per la gestione; ogni direzione ha una sezione dedicata, il cui aggiornamento è mediato dall'unità principale dell'azienda che, in tal modo, garantisce uniformità grafica dei contenuti e favorisce la percezione di una coerenza comunicativa su tutto il territorio.

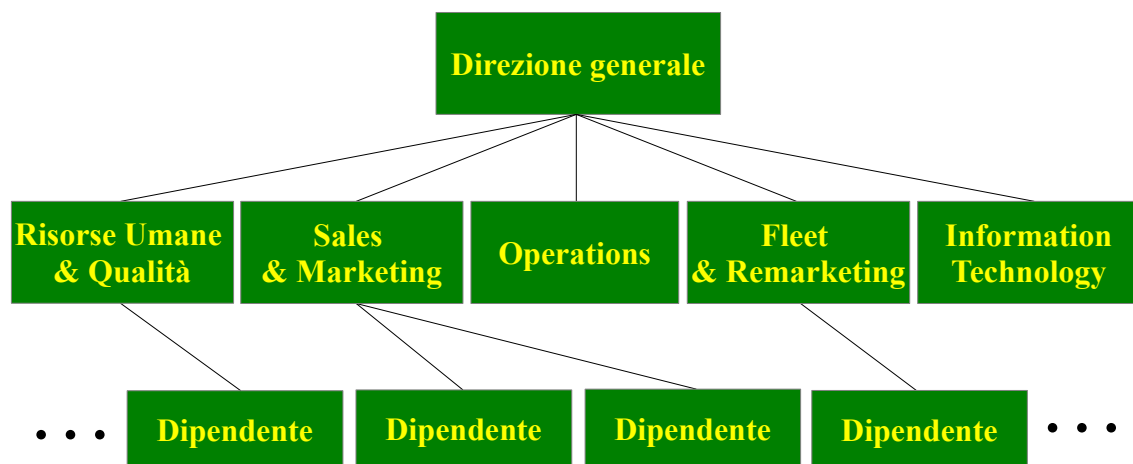
Collegandosi, unicamente dai *server* aziendali, all'indirizzo web <http://contatto/> il personale Europcar, con il proprio *account*, potrà interagire con la seguente piattaforma.

Home page della Intranet 'Cont@tto' di Europcar Italia S.p.A.

The screenshot shows the home page of the Europcar Cont@tto Intranet. At the top, there is a green header with the Europcar logo on the left and 'NUMERI UTILI' on the right. Below the header is a navigation menu with the following items: Home, Risorse Umane & Qualità, Sales & Mktg, Operations, Finance, Fleet & Remktg, and Information Technology. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a search box with the text 'SEARCH' and a 'CERCA' button, along with a 'Filtro News' dropdown menu. Below the search box are three icons representing 'Sale Riunioni', 'Modulistica e Form', and 'ITSM Self-service'. A 'EuropNews' banner and a 'Europcar Welcome Book' button are also present. The central part of the page features a 'Ultime news' section with three news items, all dated 24/02/2012 and titled 'AGGIORNAMENTO PROCEDURE AZIENDALI'. Each news item includes a brief description and a 'leggi' link. On the right side, there is a 'National Applications' grid containing various application icons such as DAR, DOL, LOG.IT, BoSS, NEMO, XRE, DAV, GOT.IT, FISH, GEMME, GECO, Plan.it, OVERWEB, RS IMAC, SURFP, E-DRA, P.S., and E-TAURUS. The browser status bar at the bottom indicates 'Intranet locale' and a zoom level of 100%.

La Intranet aziendale, commissionata a progettisti esterni all'azienda, come nella maggior parte dei casi, ha struttura non lineare; la possibilità di usare collegamenti ipertestuali induce una forte mancanza di linearità, pianificando accuratamente gli «strumenti di navigazione» all'interno del portale.

La *home page* presenta una struttura ad albero delle informazioni come la seguente.



- Direzione generale
 - Obiettivo: comunicare al personale obiettivi, strategie e risultati della politica aziendale
 - Contenuti:
 - principi aziendali e strategie
 - obiettivi finanziari e produttivi
 - situazione del mercato e dei concorrenti
 - contatto con i dipendenti delle diverse sedi
- Direzione Risorse Umane & Qualità
 - Obiettivo: ottimizzare l'uso delle risorse umane
 - Contenuti:
 - quadro aziendale e *job description*
 - modulistica della Direzione Risorse Umane
 - elenco posti vacanti; politiche di assunzione e gestione del personale
 - corsi di formazione
- E così per le altre Direzioni di Europcar Italia

Cont@tto: un nuovo strumento di formazione aziendale

La formazione iniziale del neo-assunto prevede la fruizione del portale attraverso:

- *Welcome Book*: una sorta di manuale fruibile *on-line* alla fine dell'orientamento, strutturato in tre parti. In genere, una prima sezione presenta la storia aziendale e i principali prodotti e servizi offerti; una seconda parte contiene i valori, la visione, la missione, il posizionamento del brand, la struttura organizzativa, le *policy*, le procedure e le linee guida in vigore nel Gruppo. Infine, la terza sezione può comprendere le regole comportamentali dell'area geografica di appartenenza (sviluppate a seconda delle normative sul lavoro variabili da Stato a Stato).

La formazione obbligatoria dei lavoratori prevede corsi in *E-learning*:

- *D. Lgs. n. 81/2008*: “Principi inerenti la sicurezza sul luogo di lavoro e le procedure per prevenire eventuali rischi”.
- *D. Lgs. n. 231/2001*: “Responsabilità amministrativa delle Società e degli Enti”.

In generale, le lezioni, accessibili dall'interfaccia «*E-learning*» del portale aziendale, nella quale è svolto il corso, possono prevedere una serie di funzionalità interattive: soprattutto slide sincronizzate, testi di apprendimento, documenti scaricabili e così via. Il singolo corso può essere suddiviso in moduli formativi, di durata temporale predefinita, fino all'effettuazione dei test di valutazione.

Generalmente i contenuti del corso sono progettati all'esterno dell'azienda, fatte salve le tematiche tecnico-professionali più specificatamente aziendali. L'azienda spesso ricorre alla consulenza del Gruppo di professionisti di *OTJ Consulenza e Formazione*, che in modo totalmente informatizzato offre servizi formativi in modalità *E-Learning*, attraverso la propria piattaforma, ovvero rende disponibili i propri docenti, in qualità di *tutor on-line*. Con riferimento al Modello Organizzativo ex *D. Lgs. n. 231/01*, i contenuti ed il materiale didattico del corso (slide in formato PDF) sono, invece, rimessi alla competenza dello Studio Legale Tonucci&Partners, nonostante la presenza in azienda di professionalità specificatamente dedicate alla gestione del Modello.

La valutazione, prevista al termine del corso, si basa su *test* – di vero/falso, con risposte multiple, scelte multiple, riempimento, associazione, ordinamento, risposta libera, ecc. – completati e inviati dal manager per ricevere un *feedback* in merito al livello della propria formazione; se con esito negativo, il corso viene nuovamente somministrato.

Cont@tto: un nuovo strumento di comunicazione aziendale

Europcar Italia è dotata di una struttura di comunicazione interna che, con processi *top-down*, *bottom-up* e *trasversali*, favorisce l'ascolto del personale e lo scambio di idee, abbattendo così ogni barriera comunicativa.

In particolare, le tematiche toccate da Cont@tto riguardano:

- *Organizzazione aziendale*: nozioni aggiuntive sulla struttura organizzativa dell'azienda e suoi cambiamenti.

Ogni dipendente può ottenere informazioni di servizio utili all'organizzazione del lavoro nella propria area geografica di appartenenza e può visionare la missione, la visione e le attività fondamentali di ogni altro reparto.

- *Job posting*: annunci di posizioni vacanti, possibilità di invio di autocandidature a nuove posizioni da ricoprire in azienda.
- *Newsletter (EuropNews)*: iniziative, campagne di marketing, riconoscimenti che permettono al personale di conoscere l'azienda e i propri colleghi.

Le rubriche principali di *EuropNews* riguardano:

- “Best Employee”; “Il Cartellone”; “Lo Sapevate che...”; “Benvenuto a...”; “I Compleanni”.

- *Convenzioni*: agevolazioni con specifiche strutture.
- *Varie*: informativa, documentazione di carattere generico, tra cui:
 - Firedoc: sub-portale per la consultazione della propria busta paga.
 - DiapasonOnLine: modulo web di visualizzazione presenze.
 - Circular letter: note di servizio con informazioni relative all'aggiornamento delle procedure o all'andamento aziendale (note sui risultati dell'azienda; premi per dipendenti meritevoli; acquisizioni e nuove aperture di uffici; comunicati stampa).
 - Facilities: funzioni di prenotazione delle sale riunioni.

La Intranet aziendale rappresenta anche una sorta di *help desk collaborativo*, favorendo la partecipazione proattiva del personale alla vita ed ai processi aziendali: nel 2011, la piattaforma multimediale *BrainBox* ha consentito al personale, a prescindere dal proprio ruolo formale, di pubblicare idee, condividere *best practices*, scambiare commenti e votare per le migliori iniziative rivolte alla *customer satisfaction*.



Benvenuto in Europcar E-learning, il portale per la formazione on-line della Europcar Italia. Accedere alla formazione non è mai stato così facile: con un click dal tuo ufficio potrai usufruire dei training che Europcar Italia ha creato appositamente per te.

I miei corsi

Corso di formazione e informazione in materia di sicurezza sul lavoro per i dipendenti

Formazione e Informazione dei Lavoratori - D.Lgs.81/2008 TESTO UNICO - Integrato con D.Lgs n.106/2009

Tutor: Stefano Lucchi

D.Lgs. 231/01 e Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato dalla Europcar

Calendario

marzo 2010

Lun	Mar	Mer	Gio	Ven	Sab	Dom
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Europcar
NUMERI UTILI

Home
Risorse Umane & Qualità
Sales & Mktg
Operations
Finance
Fleet & Remktg
Information Technology



IL PIACERE DI COMUNICARE

SEARCH

CERCA

Ricerca avanzata


Sales Riunioni


Modulistica e Form


ITSM Self-service

EuropNews

Europcar Welcome Book

Codice Etico & 231



Seleziona l'anno: 2012 |

2012

Numero 01 Anno 2012

EuropNews n.1 Gennaio 2012



Leggi

National Applications

Europcar E-learning

DAR

DOL

LOG.IT

BoSS

NEMO

XRE

DAV

GOT.IT

FISH

GEMME

Plan.it

GECO

OVERWEB

RS IMAC

SURFP

E-DRA

P.S.

E-TAURUS

CAPITOLO QUARTO

Modello organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001 in Europcar Italia S.p.A.

4.1. Il Modello di Organizzazione, gestione e controllo di Europcar Italia

L'elaborato continua nel dimostrare l'integrazione tra le attività di gestione delle risorse umane e le tecnologie digitali, in questo Capitolo, attraverso un'analisi specifica in riferimento al *Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001 di Europcar Italia* (di seguito, «Modello»).

Il Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001 rappresenta uno strumento di autoregolamentazione aziendale tra i più avanzati del panorama legislativo.

Insieme ai principi etici e deontologici seguiti nella gestione del personale, il Modello testimonia la responsabilità sociale di Europcar Italia nei confronti dei soggetti coinvolti nella vita dell'azienda, ed è progettato e adottato in conformità al **Decreto Legislativo 8 Giugno 2001, n. 231** – e, ai sensi dell'art. 6, comma 3 del suddetto Decreto¹, secondo i **codici di comportamento di Confindustria**² – esonerando l'azienda da responsabilità amministrativa per la commissione, o tentata tale, di illeciti compiuti da amministratori, sindaci, manager, dipendenti o soggetti terzi.

Il D. Lgs. n. 231/01 (aggiornato e coordinato con le modifiche introdotte dal Decreto Legge 23 Maggio 2008, n. 92 e dal D.L. 14 Agosto 2013, n. 93) introduce la *“Disciplina della **responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di responsabilità giuridica**³, a norma dell'articolo 11*

¹ *“I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle **associazioni rappresentative degli enti**, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati”.*

² Le Linee Guida di Confindustria, che richiedono un successivo adattamento da parte dell'azienda, forniscono indicazioni di tipo metodologico per la costruzione dei modelli organizzativi.

³ Il D. Lgs. n. 231/01 non si applica *“allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale”* [art. 1, comma 3 del Decreto].

della legge 29 Settembre 2000, n. 300⁴”.

Tale **responsabilità amministrativa (di fatto penale)** si aggiunge a quella della persona fisica che ha materialmente commesso il reato.

A partire dalle disposizioni stabilite dal Decreto è possibile individuare il ruolo e la funzione assunti dal Modello nell'ambito del sistema di controllo interno aziendale.

In relazione alla commissione, o tentata tale, di un illecito, il Decreto prevede di:

- I. accertare il reato compiuto, nel normale esercizio delle funzioni, da parte di:
 - a) “*persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso*” (**soggetti in posizione «apicale»**) [art. 5, comma 1, lettera a)];
 - b) “*persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a)*” (**soggetti in posizione «subordinata»**) [art. 5, comma 1, lettera b)].
- II. domandarsi se il reato rientra o meno nel campo di applicazione del Decreto, ovvero se si tratta di «**reato-presupposto**»:
 - a) qualora il reato non sia presente nel campo di applicazione del Decreto non vi sarà l'assoggettamento per l'azienda alla responsabilità amministrativa ex D. Lgs. n. 231/01; sarà, infatti, ritenuto responsabile solo l'individuo che ha compiuto il reato, sul quale sarà attivato un procedimento penale;
 - b) se l'atto integra la fattispecie di reato allora *può* nascere la configurazione della responsabilità in capo all'azienda, sarà, però, necessaria la presenza di un potenziale vantaggio per essa derivante dal reato (“*l'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio*” da soggetti in posizione «apicale» o «subordinata», art. 5, comma 1).

⁴ Per la prima volta in Italia, l'**art. 11 della legge 29 Settembre 2000, n. 300** delega al Governo Italiano l'emanazione di un Decreto Legislativo avente ad oggetto la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società nonché degli Enti privi di personalità giuridica.

L'articolo costituisce la ratifica ed esecuzione, per l'ordinamento giuridico italiano, della *Convenzione relativa alla lotta contro la corruzione del 26 Maggio 1997*, nella quale sono stati coinvolti funzionari delle Comunità Europee o degli Stati membri dell'Unione Europea, e della *Convenzione OCSE del 17 Dicembre 1997*, già contenente la previsione di una responsabilità amministrativa degli Enti per la lotta alla corruzione di pubblici uffici stranieri nelle operazioni economiche internazionali.

Pertanto, i due presupposti per la responsabilità amministrativa di Europcar Italia, sono:

- a) commissione o tentata tale di «reato-presupposto» o «tipico»;
- b) presenza di un vantaggio per l'azienda dal reato compiuto dai soggetti dell'art. 5, comma 1 del Decreto.

“La responsabilità dell'azienda sussiste anche quando:

- a) l'autore del reato non è stato identificato o non è imputabile [art. 8, comma 1, lettera a)];
- b) il reato si estingue per una causa diversa dall'amnistia” [art. 8, comma 1, lettera b)].

“Salvo che la legge disponga diversamente, non si procede nei confronti dell'ente quando è concessa amnistia per un reato in relazione al quale è prevista la sua responsabilità e l'imputato ha rinunciato alla sua applicazione” [art. 8, comma 2].

“L'ente può rinunciare all'amnistia” [art. 8, comma 3].

Ai sensi del Decreto, la responsabilità dell'azienda viene meno se:

- a) “le persone indicate nel comma 1 dell'art. 5 hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi” [art. 5, comma 2];
- b) ovvero l'Ente dimostra l'adempimento della **clausola esimente della responsabilità** per i reati compiuti da soggetti in posizione «apicale» [art. 6, comma 1];
- c) “l'ente non risponde quando volontariamente impedisce il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento” [art. 26, comma 2].

4.1.1. Reati rilevanti e sanzioni ex D. Lgs. n. 231/2001

I reati rilevanti ai fini del D. Lgs. n. 231/01 – «reati-presupposto» – sono oggetto di continua modifica da parte del legislatore, a partire dalle tipologie disciplinate all'interno del Codice di Procedura Penale, del Codice Civile e della Legge 22 Aprile 1941, n. 633 a protezione del diritto d'autore.

Il rischio di «reati-presupposto» è strettamente dipendente dal settore economico di appartenenza, dalla complessità organizzativa (non solo dimensionale) dell'azienda e dall'area geografica in cui essa opera.

Tali illeciti possono essere suddivisi nelle categorie di seguito indicate, di cui sono state riportate le fattispecie ritenute più inerenti alle attività svolte da Europcar Italia.

(a) ***Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico*** [art. 24 del Decreto]:

- indebita percezione di erogazioni pubbliche da parte dello Stato, di altri Enti pubblici o delle Comunità europee (art. 316-ter c.p.): presentazione di richieste di erogazione di un finanziamento, anche agevolato, contenenti dichiarazioni o documenti falsi o attestanti cose non vere o che omettono informazioni dovute;
- truffa in danno dello Stato, di altro Ente pubblico o dell'UE per procurare un ingiusto profitto alla società (artt. 640 e 640-bis c.p.): formazione di documenti non veri; produzione di documentazioni false o alterate; tenuta di una condotta ingannevole (corrispettivo per prestazioni superiore ai prezzi di mercato, mancata fornitura della prestazione rendicontata);
- frode informatica con danno allo Stato o altro Ente pubblico per procurare un ingiusto profitto alla società (art. 640-ter c.p.): alterazione del funzionamento di sistemi informatici o telematici; intervento su dati, informazioni o programmi contenuti in sistemi informatici o telematici;
- malversazione a danno dello Stato (art. 316-bis c.p.): destinazione di fondi agevolati diversa da quella dichiarata.

(b) ***Delitti informatici e trattamento illecito di dati*** [art. 24-bis]:

- accesso abusivo ai sistemi informatici o telematici (art. 615-ter c.p.);
- falsità di un documento informatico (art. 491-bis c.p.);
- danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici (art. 635-bis c.p.);
- danneggiamento di sistemi informatici o telematici (art. 635-quater c.p.);
- intercettazioni, anche attraverso l'installazione di apparati, e impedimento o interruzione di comunicazioni informatiche o telematiche (artt. 617-quater e 617-quinquies c.p.);
- detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici (art. 615-quater c.p.).

(c) **Delitti di criminalità organizzata** [art. 24-ter]:

- associazione per delinquere (art. 416 c.p., ad eccezione del sesto comma);
- delitti di associazione a delinquere finalizzata alla riduzione o al mantenimento in schiavitù, alla tratta di persone, all'acquisto e alienazione di schiavi ed ai reati concernenti le violazioni delle disposizioni sull'immigrazione clandestina di cui all'art. 12 del D. Lgs. n. 286/1998 (art. 416, comma 6 c.p.);
- associazioni di tipo mafioso anche straniere (art. 416-bis c.p.).

(d) **Concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione** [art. 25]:

- concussione (art. 317 c.p.): abuso della qualità e dei poteri dell'incaricato di pubblico servizio per costringere o indurre taluno a dare o promettere indebitamente denaro o altra utilità alla società;
- corruzione⁵: conferimento (o promessa di conferimento) di denaro o altra utilità ad un pubblico ufficiale che riceve o accetta la promessa di una retribuzione che non gli è dovuta per compiere un atto del suo ufficio (corruzione per atto d'ufficio, art. 318 c.p.) o per omettere o ritardare l'atto stesso oppure per compiere un atto contrario ai doveri d'ufficio (corruzione per atto contrario ai doveri d'ufficio, art. 319 c.p.); anche nelle forme del tentativo, laddove la promessa o offerta non venga accolta dalla controparte (istigazione alla corruzione, art. 322 c.p.); illecito ottenimento di decisioni giudiziali/stragiudiziali favorevoli su contenziosi/arbitrati di interesse della

⁵ Il più frequente reato di **corruzione** prevede un accordo tra soggetti che si propongono uno scambio reciprocamente vantaggioso e può essere attuato: (1) per favorire indebitamente l'aggiudicazione di un contratto, l'ottenimento di un'autorizzazione o l'esito di un'ispezione oppure il rilascio di certificazioni attestanti la conformità alle prescrizioni di legge, ecc.; (2) per facilitare indebitamente l'assegnazione di un finanziamento agevolato a favore della società. Sono esempi di processi «strumentali» alla corruzione: (1) costituzione di fondi neri – in Italia o all'estero – da destinare alla corruzione del dipendente della Pubblica Amministrazione (PA); (2) la selezione e l'assunzione di persone «legate» alla PA dalle quali si intende ottenere dei favori; (3) gli omaggi ai dipendenti della PA; (4) le spese di rappresentanza sostenute a beneficio di dipendenti della PA; (5) gli incarichi di consulenza fittizia assegnati a persone «legate» alla PA; (6) le sponsorizzazioni *anomale* a beneficio di dipendenti della PA. [Fonte: D'Onza G., *Dispense di Analisi dei Processi e Revisione Gestionale*, materiale didattico del corso di “Analisi dei Processi e Revisione Gestionale”, Dipartimento di Economia e Management, Pisa, Anno Accademico 2012/2013]

società e di rappresentanti della Pubblica Amministrazione controparte del contenzioso (corruzione in atti giudiziari, art. 319-ter c.p.).

(e) ***Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento*** [art. 25-bis]:

- contraffazione di monete nazionali o straniere aventi corso legale nello Stato o fuori (art. 453 c.p.);
- spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate (art. 455 c.p.);
- falsificazione di valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo (art. 459 c.p.);
- contraffazione delle impronte di una pubblica autenticazione o certificazione (art. 469 c.p.).

(f) ***Delitti contro l'industria e il commercio*** [art. 25-bis.1]:

- turbata libertà dell'industria e del commercio (art. 513 c.p.);
- illecita concorrenza con minaccia o violenza (art. 513-bis c.p.);
- frodi contro le industrie nazionali (art. 514 c.p.);
- frode nell'esercizio del commercio (art. 515 c.p.).

(g) ***Reati societari*** [art. 25-ter]:

- false comunicazioni sociali e false comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori (artt. 2621 e 2622 c.c.);
- falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni della società di revisione (art. 2624 c.c.);
- falso in prospetto (art. 2623 c.c.);
- indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.);
- illegale ripartizione degli utili o delle riserve (art. 2627 c.c.);
- illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 c.c.);
- operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.);
- formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.);
- indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.);
- impedito controllo (art. 2625 c.c.);

- illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 c.c.);
 - omessa comunicazione del conflitto di interessi (art. 2629-bis c.c.);
 - aggio (art. 2637 c.c.);
 - ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 c.c.).
- (h) ***Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico*** [art. 25-quater]:
- associazione con finalità di terrorismo e eversione dell'ordine democratico (art. 270 c.p.).
- (i) ***Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili*** [art. 25-quater.1].
- (j) ***Delitti contro la personalità individuale*** [art. 25-quinquies]:
- riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù (art. 600 c.p.);
 - prostituzione minorile (art. 600-bis c.p.);
 - pornografia minorile (art. 600-ter c.p.);
 - iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile (art. 600-quinquies c.p.);
 - tratta di persone (art. 601 c.p.);
 - acquisto e alienazione di schiavi (art. 602 c.p.).
- (k) ***Abusi di mercato*** [art. 25-sexies]:
- abuso di informazioni privilegiate;
 - manipolazione del mercato.
- (l) ***Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro*** [art. 25-septies]:
- omicidio colposo (art. 589 c.p.);
 - lesioni colpose gravi o gravissime (art. 590, comma 3 c.p.) commessi in violazione delle norme antifortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.
- (m) ***Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita*** [art. 25-octies]:
- ricettazione (art. 648 c.p.);
 - riciclaggio (art. 648-bis c.p.);

- impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648-ter c.p.).

(n) ***Delitti in materia di violazione del diritto d'autore*** [art. 25-novies]:

- art. 171-bis, comma 1 l. n. 633/1941: abusiva duplicazione, per trarne profitto, di programmi per elaboratore; importazione, distribuzione, vendita o detenzione a scopo commerciale o imprenditoriale o concessione in locazione di programmi non supportati dalla SIAE; predisposizione di mezzi per rimuovere o eludere i dispositivi di protezione di programmi per elaboratori;
- art. 171-bis, comma 2 l. n. 633/1941: riproduzione, trasferimento su altro supporto, distribuzione, comunicazione, presentazione o dimostrazione in pubblico del contenuto di una banca dati; estrazione o reimpiego della banca dati; distribuzione, vendita o concessione in locazione di banche di dati;
- art. 171-octies l. n. 633/1941: fraudolenta produzione, vendita, importazione, promozione, installazione, modifica, utilizzo, per uso pubblico e privato, di apparati o parti di apparati atti alla decodificazione di trasmissioni audiovisive ad accesso condizionato effettuate via etere, via satellite, via cavo, in forma sia analogica sia digitale.

(o) ***Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria*** [art. 25-decies].

(p) ***Reati ambientali*** [art. 25-undecies].

(q) ***Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare*** [art. 25-duodecies].

I reati di cui agli artt. 24 e 25 del Decreto rientrano tra i ***reati contro la Pubblica Amministrazione***.

I reati contro la personalità individuale, di criminalità organizzata, di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o altra utilità di provenienza illecita se commessi in più di uno Stato; ovvero preparati/pianificati/diretti o controllati in uno Stato, ma commessi in un altro; ovvero commessi in uno Stato con la complicità di un gruppo criminale organizzato, attivo in più di uno Stato; ovvero commessi in uno Stato e con effetti in un altro assumono la qualifica di ***reati transazionali*** [Legge 16 marzo 2006, n. 146].

L'individuazione dell'avvenuta, o tentata, commissione di un «reato-presupposto» è di competenza dell'Organismo preposto alla vigilanza del corretto funzionamento del Modello ex art. 6, comma 1, lettera b); il Giudice penale accerta la responsabilità di Europcar Italia in sede di procedimento penale per la persona fisica a cui può essere ricondotta la commissione, o tentata tale, del reato.

In caso di responsabilità, Europcar Italia è soggetta all'applicazione delle seguenti “sanzioni per illeciti amministrativi dipendenti da reato” [art. 9, comma 1].

a) **Sanzione pecuniaria** per quote.

“Per l'illecito amministrativo dipendente da reato si applica sempre la sanzione pecuniaria” [art. 10, comma 1].

“Nella commisurazione della sanzione pecuniaria il giudice determina il numero delle quote – non inferiore a 100 e non superiore a 1000 – tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'ente nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti” [art. 11, comma 1].

“L'importo della quota – compreso tra 258,23 € e 1.549,371 € – è fissato sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione” [art. 11, comma 2].

b) **Sanzioni interdittive:**

- a) *“l'interdizione dall'esercizio dell'attività;*
- b) *la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;*
- c) *il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;*
- d) *l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;*
- e) *il divieto di pubblicizzare beni o servizi”* [art. 9, comma 2].

“Le sanzioni interdittive si applicano in relazione ai reati per i quali sono espressamente previste⁶, quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- *l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato*

⁶ Fatta eccezione per i reati disciplinati agli articoli 25-ter, 25-sexies, 25-decies e 25-duodecies del Decreto. Nei casi di condanna, le sanzioni interdittive sono applicate, ai sensi del Decreto, ai restanti illeciti presupposto ex artt. del Codice Penale, del Codice Civile e della Legge 22 Aprile 1941, n. 633.

commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative [art. 13, comma 1, lettera a)];

- *in caso di reiterazione degli illeciti” [art. 13, comma 1, lettera b)].*

“Le sanzioni interdittive hanno una durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni” [art. 13, comma 2].

“Le sanzioni interdittive non si applicano nei casi previsti dall'art. 12, comma 1” [art. 13, comma 3]. Ovvero se: a) l'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'Ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo; b) il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità.

- c) **Confisca**, successiva alla sentenza di condanna.

“Nei confronti dell'ente è sempre disposta, con la sentenza di condanna, la confisca del prezzo o del profitto del reato, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato. Sono fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede” [art. 19, comma 1].

“Quando non è possibile eseguire la confisca a norma del comma 1, la stessa può avere ad oggetto somme di denaro, beni o altra utilità equivalente al prezzo o al profitto del reato” [art. 19, comma 2].

- d) **Pubblicazione della sentenza di condanna.**

“La pubblicazione della sentenza di condanna può essere disposta quando nei confronti dell'ente viene applicata una sanzione interdittiva” [art. 18, comma 1].

“La sentenza è pubblicata una sola volta, per estratto o per intero, in uno o più giornali indicati dal giudice nella sentenza nonché mediante affissione nel comune ove l'ente ha la sede principale” [art. 18, comma 2].

Sia le sanzioni pecuniarie sia quelle interdittive possono essere ridotte da un terzo alla metà se i «reati-presupposto» sono stati commessi nelle forme del tentativo (**delitti tentati**, art. 26).

4.1.2. *L'esimente della responsabilità*

L'esimente offerta dall'art. 6 del Decreto esclude la responsabilità di Europcar Italia in particolari casi.

- “*Se il reato è stato commesso dalle persone indicate nell'articolo 5, comma 1, lettera a), l'ente non risponde se prova che [art. 6, comma 1]:*
 - a) *l'organo dirigente*⁷ [Consiglio di Amministrazione (CDA)] **ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;**
 - b) *il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo*⁸ **dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;**
 - c) *le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;*
 - d) *non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)*”.
- Per i reati compiuti da soggetti in posizione «subordinata», Europcar Italia è responsabile se la commissione del reato “*è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza*” [art. 7, comma 1].

⁷ Europcar Italia adotta un **modello organizzativo**, sotto il profilo istituzionale, di tipo “**dualistico**”, in quanto gestione e controllo sulla gestione sono affidati a due organi distinti e separati: il CDA come organo esecutivo e il Collegio Sindacale come organo di controllo. Come da bilancio al 31 Dicembre 2012 fanno parte del CDA di Europcar Italia: l'Amministratore Delegato e Direttore generale Fabrizio Ruggiero nonché, in qualità di rappresentanti del proprietario Eurazeo, esterni alla gestione dell'azienda, il Presidente del Consiglio Martine Yvette Jeanne Wallimann e il consigliere delegato Caroline Parot.

⁸ L'**Organismo di Vigilanza** di Europcar Italia – con autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione – deve **vigilare sull'effettività e adeguatezza del Modello, curarne l'aggiornamento e promuoverne la diffusione** all'interno e all'esterno dell'azienda. L'Organismo, istituito dal CDA contestualmente all'approvazione del Modello, può avere composizione monosoggettiva (professionista esterno) o plurisoggettiva (il Presidente è esterno all'azienda) decisa dal CDA, e resta in carica tre anni (revocabile dal CDA solo per giusta causa). Dal 2005 ad oggi, l'Organismo di Vigilanza di Europcar Italia è rappresentato dall'unico membro l'Avv. Piergiorgio Della Porta Rodiani dello Studio Legale internazionale Tonucci&Partners, riferimento per l'assistenza legale dell'azienda.

[Fonte: http://www.tonucci.it/ita/avvocati/avvocati_roma_profilo.php?id=52]

“In ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi” [art. 7, comma 2].

Ciò nonostante, la mancata adozione del Modello non è soggetta a sanzione, ma determina l'esposizione dell'azienda alla responsabilità amministrativa. Europcar Italia adottando il Modello può, quindi, beneficiare dell'esimente della responsabilità.

Il Modello prevede misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio.

Con la sua costruzione Europcar Italia si pone l'obiettivo di rispondere a determinate esigenze indicate alle lettere a), b), c), d), e), del comma 2, dell'art. 6 del Decreto che recita: *“In relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione di reati, i modelli di cui alla lettera a), del comma 1, devono rispondere alle seguenti esigenze”*:

- a) **identificazione dei rischi**, ovvero delle **aree** cosiddette **sensibili**: *“attività nel cui ambito possono essere commessi reati”*.

Per Europcar Italia si tratta delle aree a rischio di reati: contro la Pubblica Amministrazione (Parte A del Modello); societari (Parte B); in materia di salute e sicurezza sul lavoro (Parte C);

- b) **progettazione del sistema di controllo interno**, ossia la valutazione – continua o quanto meno periodica – della capacità del sistema di controllo esistente di contrastare efficacemente i rischi individuati, ovvero ridurli ad un *livello accettabile* (nell'ambito di un tipico sistema di gestione dei rischi – *risk management* – ridurre un rischio significa ridurre, congiuntamente o disgiuntamente, la probabilità di accadimento dell'evento e l'impatto dell'evento stesso).

Quindi, *“prevedere specifici protocolli⁹ diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire”*;

⁹ Si tratta delle componenti del *sistema di controllo interno preventivo*, che dovranno essere attuate per garantire l'efficacia del Modello, ovvero: *Codice Etico, struttura organizzativa, procedure manuali e informatiche, poteri autorizzativi e di firma, sistema di controllo di gestione, sistema di gestione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, comunicazione al personale e sua formazione.*

- c) individuazione delle “*modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati*”;
- d) **previsione di “obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli”**;
- e) introduzione di un “*sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello*”.

L'efficace attuazione del Modello, invece, richiede:

- a) **verifica periodica del Modello** e l'eventuale modifica dello stesso in caso di “*significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività*” [art. 7, comma 4, lettera a)].

All'Organismo di Vigilanza sono ricondotte tre macro-attività di verifica/vigilanza:

- **valutazione dell'adeguatezza del Modello** (capacità di prevenire, con ragionevole sicurezza, il compimento di «reati rilevanti» e di porre ogni rischio a zero) tramite *test of design* che prevedono:
 - (1) identificazione dell'attività sensibile;
 - (2) analisi della tipologia di reato 231 associabile all'attività;
 - (3) definizione di una ipotesi circa la modalità di commissione del reato;
 - (4) analisi del grado di esposizione al rischio lordo (valutato in assenza di controlli);
 - (5) identificazione e rilevazione dei Protocolli posti a presidio del rischio lordo;
 - (6) valutazione del livello di adeguatezza dei Protocolli;
 - (7) stima del cosiddetto rischio residuale;
- **valutazione del funzionamento del Modello** (conformità comportamenti/Protocolli) tramite *test of operativeness* che prevedono di attestare:
 - (1) il grado di conoscenza dei Protocolli del Modello da parte dei soggetti tenuti alla sua applicazione;
 - (2) l'effettiva applicazione dei Protocolli nello svolgimento delle attività aziendali;
- **aggiornamento del Modello** per nuovi «reati-presupposto» o

ristrutturazioni/riorganizzazioni aziendali (D'Onza, Dispense, 2012/2013);

- b) “*un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello*” [art. 7, comma 4, lettera b)].

Il Modello di Europcar Italia, progettato ai sensi del Decreto e secondo le caratteristiche proprie dell'azienda (natura, dimensione e tipo di attività svolta) è emanato, approvato e adottato dal Consiglio di Amministrazione e presenta una struttura articolata in quattro parti:

- i. **Parte generale**: Decreto, obiettivi e funzioni del Modello e dei soggetti preposti;
- ii. **Parte speciale** (A, B e C): aree a rischio di reati ex D. Lgs. n. 231/01, ovvero reati contro la Pubblica Amministrazione, reati societari e reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
- iii. **Codice Etico** (documento separato approvato con il Modello dal CDA);
- iv. **Sistema Disciplinare** (adottato a partire dagli artt. 6 e 7 del Decreto).

I **Destinatari** del Modello operano in nome e/o per conto dell'azienda:

- a) *membri degli organi sociali* (Consiglio di Amministrazione, Collegio Sindacale);
- b) *soggetti con funzioni direttive* (Direttori);
- c) *personale dipendente*;
- d) *soggetti esterni all'azienda che operano in nome e/o per conto della stessa* (partner, rappresentanti, consulenti, professionisti esterni, ecc.).

Alla luce delle precedenti considerazioni, emerge la necessità di un'attività di **comunicazione al personale e sua formazione**, in quanto elementi del controllo interno preventivo diretti a prevenire eventuali raggiri o violazioni del Modello.

4.2. La formazione e l'addestramento nel Modello

Affinché sia possibile far recepire all'interno dell'azienda il Modello (inclusi i Protocolli e altro elemento ad esso connesso), è necessaria – anzi obbligatoria – l'attività di formazione e addestramento, rivolta ad ogni membro della struttura aziendale, sia di governo sia esecutiva, per sensibilizzare all'osservanza dei contenuti del Modello e rendere consapevoli che ogni sua violazione può comportare sanzioni sia per il singolo

che per l'azienda.

L'attività di formazione e addestramento è:

- improntata ai principi di completezza, chiarezza, accessibilità e continuità;
- differenziata in base al ruolo ed alla responsabilità delle risorse interessate, assicurando così una formazione specifica e personalizzata sia per i soggetti in posizione «apicale», sia per i soggetti in posizione «subordinata»;
- erogata anche in occasione di assunzioni, trasferimenti o cambiamenti di mansioni; per l'introduzione di nuove attrezzature di lavoro o strumenti operativi;
- periodicamente ripetuta in relazione all'evoluzione dei rischi o all'insorgere di nuovi (l'attività formativa è organizzata dall'azienda secondo i propri fabbisogni rilevati periodicamente);
- monitorata e documentata (in forma elettronica e/o cartacea).

La flessibilità e la tempestività necessarie al business e al Modello richiedono, ancora una volta, il ricorso alle tecnologie della rete: Europcar Italia privilegia la formazione sul Modello in modalità *E-learning*, mediante sessioni di autoistruzione in *training* – corsi, questionari – fruibili attraverso la Intranet aziendale Cont@tto.

I contenuti formativi sono pianificati preventivamente dall'Organismo di Vigilanza, successivamente approvati dal Consiglio di Amministrazione, in ***Piani di Formazione ed Addestramento*** rivolti a membri degli organi sociali, Direttori e personale dipendente anche neo-assunto.

Nei limiti dei rispettivi ruoli, funzioni e responsabilità, i Destinatari vengono quindi formati e addestrati, in modalità *E-learning*, per ogni modifica o integrazione del Modello rimesse alla competenza del Consiglio di Amministrazione, nonché su:

- ***D. Lgs. n. 231/01***: contenuti del Decreto, impatti sull'attività aziendale e sulle norme di comportamento.
- ***Codice Etico***: principi etici e norme comportamentali che devono essere osservati nello svolgimento delle attività in nome e/o per conto dell'azienda (il rispetto delle leggi, la probità e la correttezza, l'imparzialità e l'integrità, la trasparenza, l'efficienza, la tutela della *privacy*, la tutela della personalità individuale e la gestione delle risorse umane, ecc.): ad esempio, il rispetto del *Testo Unico sulla privacy* nell'acquisizione, trattamento e conservazione di

informazioni e dati personali; nei rapporti con la Pubblica Amministrazione devono essere garantiti la probità, la correttezza, l'onestà e la trasparenza, nonché il rispetto delle leggi vigenti e del Modello; ecc. (rispetto al Modello, il Codice Etico rappresenta uno strumento adottato in via autonoma e suscettibile di applicazione sul piano generale allo scopo di esprimere i principi di «deontologia aziendale» che l'azienda riconosce come propri).

- **Sistema Disciplinare:** criteri di applicazione delle sanzioni, violazioni sanzionabili del Modello (e dei suoi Protocolli), sanzioni applicabili a dipendenti, Dirigenti, lavoratori autonomi, amministratori e Terzi Destinatari.
- **Salute e sicurezza sul lavoro:** concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione; diritti e doveri dei soggetti operanti in seno alla struttura organizzativa dell'azienda, organi di vigilanza, controllo ed assistenza; rischi riferiti alle mansioni, nonché ai possibili danni ed alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore in cui opera l'azienda (il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, nominato dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, con ruolo analogo a quello dei Responsabili Interni per le parti speciali A e B del Modello, ha il compito di proporre programmi di formazione e addestramento dei lavoratori, in materia di salute e sicurezza sul lavoro).

Nel Modello viene fatto particolare riferimento ai seguenti punti, secondo le disposizioni previste nella normativa prevenzionistica vigente (D. Lgs. n. 81/2008).

- **gestione operativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro:** standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro; uso dei dispositivi di prevenzione, protezione e assistenza sanitaria; misure di gestione delle emergenze (procedure di primo soccorso, lotta antincendio, evacuazione dei luoghi di lavoro); sistema di registrazione delle attività, manutentive e ispettive, svolte dall'azienda;
- **monitoraggio della sicurezza:** controllo di I livello da parte del singolo lavoratore (un controllo di II livello è competenza dell'Organismo di Vigilanza).

Al fine di disporre di un efficace Modello è fondamentale che l'azienda svolga un'attività formativa basata su principi comportamentali generali e comportamenti

specifici a cui è chiamato il personale coinvolto nelle operazioni potenzialmente a rischio. Queste ultime sono contenute nelle Parti speciali A, B e C del Modello.

A) Aree di attività a rischio di reati contro la Pubblica Amministrazione (PA):

- vendita alla PA e partecipazioni a gare indette dalla PA;
- richiesta di autorizzazioni, licenze e concessioni alla PA;
- contributi da Enti pubblici (anche per programmi di formazione aziendale).

A) Aree di attività «strumentali» alla commissione di reati contro la PA:

- incarichi di consulenza o prestazione di servizi scarsamente utili;
- assunzioni di persone in conflitto di interessi;
- dazione di denaro senza corrispettivi e/o idonea documentazione fiscale (salvo donazioni ad Enti *no-profit* con fini sociali);
- omaggi, regalie e spese di rappresentanza oltre il modico valore;
- dismissioni di flotta a prezzi inferiori a quelli di riferimento al pubblico, periodicamente stabiliti dalla Direzione;
- gestione operativa di rapporti, commerciali o di altra natura, con la PA.

B) Aree di attività a rischio di reati societari:

- predisposizione di comunicazioni dirette ai soci o al pubblico in generale riguardo alla situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda e del Gruppo;
- predisposizione di prospetti informativi;
- gestione di rapporti con la società di revisione;
- predisposizione di comunicazioni alle Autorità pubbliche di Vigilanza e la gestione dei relativi rapporti.

C) Aree di attività a rischio di reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro:

- attività dell'azienda in generale;
- attività specifica del singolo lavoratore (posto di lavoro e mansioni svolte).

Qualsiasi impedimento o altro motivo di mancata somministrazione dei programmi di formazione, come di ogni integrazione e elemento dello stesso, possibile causa della mancata conoscenza e corretta applicazione del Modello, non può, in nessun caso, essere rilevante per esonerare l'azienda dalla responsabilità ex D. Lgs. n. 231/01.

4.3. La comunicazione interna e il coinvolgimento nel Modello

Le Linee Guida di Confindustria attribuiscono alla comunicazione interna (e a quella esterna) un ruolo importante per il buon funzionamento del Modello: essa dovrebbe riguardare “il Codice Etico, i poteri autorizzativi, le linee di dipendenza gerarchica, le procedure, i *flussi di informazione* e tutto quanto contribuisca a dare trasparenza nell'operare quotidiano. La comunicazione deve essere: capillare, efficace, autorevole (cioè emessa da un livello adeguato), chiara e dettagliata, periodicamente ripetuta”¹⁰.

La giurisprudenza sostiene che la comunicazione, in particolare quella obbligatoria, sia elemento imprescindibile, la cui eventuale carenza può compromettere, in sede processuale, l'idoneità del Modello a prevenire i reati; ritenendo anche necessaria la previsione di sanzioni laddove venga meno la comunicazione di carattere obbligatorio.

Per queste ragioni, il processo di adozione e attuazione dell'attività comunicativa, quindi, ogni relativa documentazione prodotta dovrebbe essere raccolta, conservata e consultabile a posteriori.

L'adozione del Modello rende necessari (Soria D., Soria M., 2012):

- individuare i **Destinatari** del Modello a cui rivolgere l'attività di comunicazione interna (amministratori, sindaci, Direttori e dipendenti);
- individuare i contenuti e le modalità di comunicazione a seconda dei Destinatari (ad esempio, riunione informativa, affissione in bacheca del Modello, previsione di una sezione dedicata nella Intranet aziendale, ecc.);
- individuare i canali di comunicazione (ad esempio, il formato digitale inviato per posta elettronica nelle comunicazioni relative alle aree *sensibili*);
- coinvolgere i Destinatari nel processo di attuazione del Modello. Secondo Confindustria “il coinvolgimento dovrebbe essere realizzato attraverso:
 - la consultazione preventiva in merito all'individuazione e valutazione dei rischi ed alla definizione delle misure preventive;
 - riunioni periodiche che tengano conto almeno delle richieste fissate dalla legislazione vigente utilizzando anche le riunioni previste per la gestione aziendale” (Confindustria, 2008, p. 23).

¹⁰ Fonte: Confindustria, “Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. n. 231/2001”, 31 Marzo 2008, p. 21.

Attraverso la supervisione dell'Organismo di Vigilanza, supportato dal *Compliance Officer*¹¹, Europcar Italia promuove iniziative finalizzate a diffondere in azienda:

- la conoscenza dei principi del Modello e dei suoi Protocolli nonché delle modalità operative con cui ogni Destinatario coinvolto può svolgere correttamente la propria attività, ai sensi del Modello.
Entrambe supportate anche dall'azione formativa;
- l'importanza di un coinvolgimento attivo dei lavoratori nell'attuazione del Modello, segnalando eventuali carenze riscontrate nello stesso, in relazione a ruolo, funzioni e responsabilità ricoperte in azienda.

Ancora una volta, Europcar Italia sceglie la tecnologia: in riferimento al Modello la comunicazione ha carattere digitale, prevalentemente attraverso il supporto della rete Intranet, con la creazione ed il costante aggiornamento di un'apposita «Sezione 231».

È garantita la possibilità di accedere e consultare l'intera documentazione del Modello mediante la sua pubblicazione sulla Intranet Cont@tto, nonché mediante la consegna di una copia integrale, su supporto informatico o per via telematica.

Le attività di comunicazione e coinvolgimento, secondo le direttive dell'Organismo di Vigilanza, poi approvate dal Consiglio di Amministrazione, permettono la diffusione all'interno dell'azienda del Modello e di ogni aggiornamento dello stesso (procedurale, normativo o organizzativo), con grado di approfondimento diversificato a seconda del coinvolgimento delle risorse interessate nelle attività *sensibili*.

In particolare, per le aree a rischio di reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro, il ***Piano di Informazione e Coinvolgimento*** prevede di informare in merito a:

- atti di nomina (e le attribuzioni di compiti e responsabilità) di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, Medico Competente, Addetto al Primo Soccorso, Addetto alla Prevenzione Incendi, Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza;
- rischi connessi a spazi di lavoro e scale, attrezzi manuali e loro manipolazione, immagazzinamento di oggetti, impianti elettrici (climatizzatori e videoterminali), rete ed apparecchi di distribuzione gas, mezzi di trasporto, esposizione a rumore, ecc.

¹¹ Il ***Compliance Officer***, nominato dal CDA, ha il compito di supportare l'Organismo di Vigilanza nello svolgimento dei compiti assegnati. In particolare, il *Compliance Officer* rappresenta il referente aziendale interno per i Destinatari e collabora con l'Organismo nelle attività di verifica.

La relativa comunicazione è diffusa mediante pubblicazione al personale sulla Intranet aziendale, compreso ogni aggiornamento o modifica della struttura organizzativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro, comunicato via e-mail.

Il D. Lgs. n. 231/01 non fornisce indicazioni dettagliate sulle modalità di comunicazione da seguire adottando un Modello di Organizzazione, gestione e controllo; l'unico riferimento è nell'art. 6, comma 2, lettera d) del Decreto che prevede: “*obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli*”.

L'attività di comunicazione e di coinvolgimento sui principi generali del Modello include particolari *obblighi informativi da e verso l'Organismo di Vigilanza*¹².

La comunicazione proveniente da uffici/funzioni aziendali a rischio di reato e diretta all'Organismo di Vigilanza dovrebbe informare l'Organismo sulle aree *sensibili*, consentendo, anche a distanza di tempo, la ricostruzione di un'attività a rischio per risalire alle cause di eventuali violazioni del Modello, e quindi agevolando l'attività di

¹² Tali flussi informativi rientrano nel cosiddetto *sistema dei rapporti informativi* o *reporting* che, integrato con la *contabilità direzionale* tramite il *sistema di elaborazione automatica dei dati* (gli strumenti dell'ICT), è elemento costitutivo della *struttura informativo-gestionale aziendale*. Quest'ultima, con la *struttura organizzativa*, permette il *controllo di gestione* inteso come quel “processo mediante il quale il management aziendale si assicura che le risorse siano acquisite e successivamente utilizzate, in modo efficace ed efficiente, al fine ultimo di perseguire gli obiettivi dell'organizzazione aziendale [...]” (Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., 2013, p. 102).

Il sistema di *reporting*, output finale della struttura informativa aziendale, supporta le esigenze conoscitive dei soggetti esterni, in adempimento di obblighi legislativi o contrattuali, così come le esigenze conoscitive dei soggetti interni a supporto dei processi operativi, decisionali e di controllo ai vari livelli aziendali. In aziende altamente divisionalizzate i report avranno finalità diverse: il supporto del processo decisionale, la valutazione delle prestazioni dei manager di ogni centro di responsabilità o l'analisi di situazioni oggetto di osservazione.

Nel Modello, l'obbligo di informazione delle funzioni aziendali nei confronti dell'Organismo di Vigilanza riguarda: a) le risultanze periodiche del controllo di prima linea posto in essere dalle funzioni stesse (*report* riepilogativi dell'attività svolta, attività di monitoraggio, indici consuntivi, ecc.); b) *le anomalie o atipicità riscontrate nell'ambito dell'attività svolta* (un fatto non rilevante se singolarmente considerato può assumere diversa valutazione in presenza di ripetitività o estensione dell'area di accadimento).

Si realizza così un sistema di *reporting* di fatti e/o comportamenti reali che non segue la linea gerarchica, ma consente al personale di riferire casi di violazione di norme da parte di altri all'interno dell'azienda, senza il timore di ritorsioni.

vigilanza sull'efficacia del Modello stesso.

Per ogni operazione a rischio di reato dovrebbe, pertanto, essere prevista un'attività di comunicazione interna, obbligatoria, sotto forma di *reporting* periodico, per l'interno, descrittivo, analitico, di controllo (Soria D., Soria M., 2012).

L'attuazione e il rispetto del Modello richiedono la massima tempestività di comunicazione, Europcar Italia prevede, quindi, l'utilizzo di canali telematici, come la posta elettronica, predisposti per comunicare informazioni, dati, documenti o segnalazioni, anche in forma anonima, direttamente all'Organismo di Vigilanza.

I flussi informativi, che i diversi livelli della struttura aziendale devono inviare all'Organismo di Vigilanza, comprendono le Informazioni rilevanti, le Schede di Evidenza e i *Clear Report* previsti, gli ultimi, per le operazioni a rischio di reato contro la Pubblica Amministrazione.

➤ **Informazioni rilevanti**

- Possibili violazioni del Modello e dei Protocolli connessi.
- Ordini ricevuti dal superiore e ritenuti in contrasto con la legge, la normativa interna o il Modello.
- Richieste o offerte di denaro, doni o di altre utilità provenienti da, o destinate a, pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio.
- Omissioni o falsificazioni nella tenuta o nella conservazione della contabilità.
- Provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria o da qualsiasi altra autorità in merito ad indagini che interessano, anche indirettamente, l'azienda o i Destinatari.
- Provenienti dai diversi livelli della struttura organizzativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro:
 - i. ogni segnalazione relativa alla necessità di aggiornamento/modifica di misure di prevenzione/dispositivi di protezione, in seguito a mutamenti organizzativi, produttivi o della tecnica di Prevenzione e Protezione;
 - ii. informazioni tempestive sui lavoratori esposti al rischio di un pericolo grave ed immediato, compresi il rischio stesso e le procedure di intervento da utilizzare;
 - iii. comunicazioni sulla periodica identificazione e valutazione dei rischi per

la salute e sicurezza dei lavoratori, supportate da riunioni annuali di approfondimento tra il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, il Medico Competente ed il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza;

iv. dati annuali relativi agli infortuni sul lavoro avvenuti nei siti dell'azienda.

- Violazione delle procedure interne sulla selezione di fornitori o appaltatori.
- Provenienti dalla Direzione Risorse Umane e Qualità:
 - i. richieste di assistenza legale da parte dei dipendenti ai sensi del CCNL in caso di avvio di un procedimento penale a carico degli stessi;
 - ii. procedimenti disciplinari in corso e relativi provvedimenti conclusivi.
- Provenienti dal *Compliance Officer*:
 - i. notizie relative a cambiamenti organizzativi;
 - ii. aggiornamenti del sistema dei poteri e delle deleghe.
- Risultati di attività e verifiche svolte dal Collegio Sindacale (provenienti dal Collegio Sindacale).
- Bilancio annuale di esercizio (inviato dal Consiglio di Amministrazione).

➤ ***Schede di Evidenza***

- Provenienti dai Responsabili Interni nominati¹³:
 - i. anomalia/infrazione/violazione riscontrata dal Responsabile Interno:
 - i. soggetti esterni e interni coinvolti;
 - ii. data in cui si è verificato l'evento.

➤ ***Clear Report***

- Provenienti dai Responsabili Interni nominati:
 - i. Responsabile Interno dell'operazione ed eventuale Sub-Responsabile;
 - ii. data dell'avvio dell'operazione;
 - iii. descrizione dell'operazione a rischio, di cui:
 - i. tipo di operazione e oggetto dell'operazione;
 - ii. finalità e tipo di rapporto con la Pubblica Amministrazione;
 - iv. azioni e adempimenti svolti;

¹³ Per le aree a rischio e per quelle «strumentali» alla commissione di reati contro la PA, nonché in riferimento ai reati societari, il CDA nomina un ***Responsabile Interno*** del corretto svolgimento delle attività per la/e propria/e area/e di competenza, a cui competono le *Schede di Evidenza* e i *Clear Report*.

- v. tipo di Pubblica Amministrazione interessata;
- vi. eventuali collaboratori esterni e/o partner;
- vii. esito finale: conclusione dell'operazione, data di ultimazione, risultati.

Le *Informazioni rilevanti* vengono inviate per e-mail o, per iscritto, all'indirizzo "Organismo di Vigilanza, presso Europcar Italia S.p.A., Via Cesare Giulio Viola, 00148 Roma"; *Schede di Evidenza* e *Clear Report* sono, invece, inviati esclusivamente per posta elettronica all'indirizzo Vigilanza231Europcar@tonucci.it.

In particolare, la *Scheda di Evidenza* viene, in ogni caso, inviata all'Organismo di Vigilanza, con cadenza semestrale, per confermare l'assenza di anomalie o violazioni del Modello, nell'ambito della/e area/e a rischio. L'Organismo di Vigilanza, a sua volta, agisce nei modi più opportuni per accertare quanto individuato nella *Scheda di Evidenza*, nonché nei confronti del soggetto responsabile.

Il *Clear Report* è inviato, all'esito dell'operazione a rischio, in unica copia per operazioni inferiori a 7-10 giorni, con informazioni sull'avvio, l'esito e la chiusura dell'operazione; in caso contrario, sono inviate due copie distinte: una relativa all'avvio ed una alla chiusura dell'operazione. Laddove il numero delle operazioni nelle aree a rischio di reato sia elevato e le fattispecie assimilabili, l'Organismo di Vigilanza può autorizzare la compilazione di un unico *Clear Report* cumulativo.

Si rimanda alla fine del Paragrafo per prendere visione dei format adottati da Europcar Italia in merito a *Schede di Evidenza* e *Clear Report*.

Allo stesso modo, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale, per il tramite dell'Amministratore Delegato e Direttore generale, sono destinatari delle comunicazioni provenienti dall'Organismo di Vigilanza.

Si tratta di un report semestrale con ogni dato o informazione rilevante per valutare adeguatezza ed effettività del Modello:

- flussi informativi sulle attività di verifica periodica;
- punti di miglioramento del Modello;
- eventuali azioni correttive;
- ogni violazione individuata.

Il report semestrale si aggiunge al *piano di vigilanza* annuale, predisposto dall'Organismo di Vigilanza, a partire dal quale il Consiglio di Amministrazione definisce le risorse umane, tecniche e finanziarie a disposizione dell'Organismo e

ritenute adeguate ai compiti ed esso assegnati.

La mancata, incompleta o non veritiera comunicazione verso l'interno (amministratori, sindaci, Direttori e dipendenti), compresa ogni documentazione connessa, se sottratta, elusa o alterata, così come ogni ostacolo di accesso alle informazioni per i soggetti preposti costituiscono violazioni sanzionabili e possono, in sede processuale, influenzare il giudizio sull'idoneità del Modello a prevenire i «reati-presupposto», nonché quello relativo alla sua efficace attuazione.

Secondo le Linee Guida di Confindustria, la *comunicazione al personale (e sua formazione)* dovrebbero rispettare il seguente **principio di controllo**: “Ogni operazione, transazione, azione deve essere: verificabile, documentata, coerente e congrua” (Confindustria, 2008, p. 24).

La documentazione, connessa ad ogni flusso informativo, permette di procedere, in ogni momento, a controlli per individuare caratteristiche e motivazioni dell'operazione a rischio, riportando chi ha autorizzato, effettuato, registrato e verificato l'operazione; tuttavia, dati i contenuti (informazioni, dati personali, anche identificativi), trattati e fatti veicolare attraverso strumenti elettronici, Europcar Italia si trova nella condizione di dover adottare meccanismi di salvaguardia che, l'ordinamento giuridico italiano, riconduce al **D. Lgs. 30 Giugno 2003, n. 196, ovvero il Codice in materia di protezione dei dati personali**.

L'art. 31 del suddetto Codice – «**Obblighi di sicurezza**» – dispone l'adozione di misure di sicurezza tali da ridurre al minimo “*i rischi di distruzione o perdita, anche accidentale, dei dati stessi, di accesso non autorizzato o di trattamento non consentito o non conforme alle finalità della raccolta*”. L'art. 34 dello stesso Codice – «**Trattamenti con strumenti elettronici**» – introduce alcune misure minime che possono assicurare la salvaguardia di ogni dato/procedura trattati in ambito informatico:

- a) *“autenticazione informatica;*
- b) *adozione di procedure di gestione delle credenziali di autenticazione;*
- c) *utilizzazione di un sistema di autorizzazione;*
- d) *aggiornamento periodico dell'individuazione dell'ambito del trattamento consentito ai singoli incaricati e addetti alla gestione o alla manutenzione degli strumenti elettronici”.*

Europcar Italia assicura dunque la raccolta e la conservazione di ogni flusso comunicativo all'interno di un apposito *database* informatico, gestito dal *Compliance Officer*, secondo un ordine per data di ricezione e numero di protocollo, in cui ogni dato è trattato e salvaguardato ai sensi del Codice in materia di protezione dei dati personali. Lo stesso Organismo di Vigilanza assicura il soggetto che effettua la comunicazione, qualora identificato o identificabile, da eventuali ritorsioni, discriminazioni o, comunque, penalizzazioni, assicurandone, quindi, la riservatezza (salvo la ricorrenza di eventuali obblighi di legge che impongano diversamente).

ALLEGATO 3 – “Scheda di Evidenza”**SCHEDA DI EVIDENZA
FAC-SIMILE**

Responsabile Interno:	Periodo:
-----------------------	----------

All'Organismo di Vigilanza di Europcar Italia S.p.A.

Premesso che il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Europcar Italia S.p.A. (di seguito, anche solo 'Modello') prevede l'invio all'Organismo di Vigilanza, da parte di ogni Responsabile Interno, della presente Scheda di Evidenza:

- a) ogniqualvolta si verificano criticità, anomalie, disfunzioni o violazioni del Modello in un'Area a Rischio;
- b) in ogni caso, con cadenza almeno semestrale, per confermare l'assenza di circostanze, fatti o eventi rilevanti ai fini della valutazione circa l'adeguatezza e l'effettività del Modello.

Il sottoscritto, quale Responsabile Interno nominato per le seguenti Aree a Rischio:

.....
.....

DICHIARA SOTTO LA PROPRIA RESPONSABILITÀ

Che, nel periodo, nell'ambito della/e suddetta/e Area/e a Rischio non sono state riscontrate criticità, anomalie, disfunzioni o violazioni del Modello, essendo tutte le attività state realizzate conformemente alle previsioni ed alle prescrizioni del Modello stesso

Che nell'ambito della/e suddetta/e Area/e a Rischio sono state riscontrate le seguenti criticità/anomalie/disfunzioni/violazioni potenzialmente rilevanti ai fini del Modello di Europcar Italia S.p.A.:

Descrizione anomalia/infrazione*	Soggetti interni coinvolti	Soggetti esterni coinvolti	Data in cui si è verificato l'evento

Data: __/__/_____

ALLEGATO 4 – “Clear Report”

CLEAR REPORT FAC-SIMILE

RESPONSABILE INTERNO:	SUB-RESPONSABILE:	DATA:
DESCRIZIONE DELL'EVENTO A RISCHIO:		
AZIONI E ADEMPIMENTI SVOLTI DALLA FUNZIONE:		
CONTROPARTE P.A.	VALORE APPROSSIMATIVO DELL'OPERAZIONE:	
COLLABORATORI ESTERNI/PARTNER:		
ESITO FINALE		

I suoi dati personali non saranno comunicati o diffusi e potranno venire a conoscenza dei membri dell'Organismo di Vigilanza e, ove necessario, per adottare le opportune misure di attuazione del Modello, degli incaricati della Direzione Risorse Umane e Affari Legali e Societari.

Potrà, mediante richiesta scritta da inviare all'Organismo di Vigilanza, esercitare i diritti riconosciuti dall'art. 7, «**Diritto di accesso ai dati personali e altri diritti**», del Codice in materia di protezione dei dati personali, tra cui: 1) ottenere, senza ritardo, la conferma dell'esistenza o meno di dati personali che la riguardano; 2) ottenere: a) l'indicazione dell'origine dei dati personali, delle finalità e modalità del trattamento, della logica del trattamento effettuato con l'ausilio di strumenti elettronici, degli estremi identificativi del titolare o dei responsabili, dei soggetti o delle categorie di soggetti a cui i dati possono venire comunicati o che possono venirne a conoscenza in qualità di responsabili o incaricati; l'aggiornamento, la rettificazione ovvero, qualora vi abbia interesse, l'integrazione dei dati; b) la cancellazione, la trasformazione in forma anonima o il blocco dei dati trattati in violazione di legge.

NOME

COGNOME

N. TELEFONO

E-mail

Firma

Considerazioni conclusive

Nel secondo trimestre del 2013, il giro d'affari del segmento del noleggio a breve termine ha permesso la ripresa del settore; nel primo semestre 2013, il calo delle immatricolazioni di auto e furgoni nel noleggio a lungo termine si è attestato intorno al -15%, mentre il portafoglio clienti è rimasto pressoché invariato rispetto al 2012, segno di un mantenimento nel livello di fiducia dei principali consumatori.

“Possiamo sostenere che complessivamente cala il mercato delle quattro ruote, tiene il noleggio”, questo è quanto afferma, nel Settembre 2013, Pietro Teofilatto, Direttore Noleggio a lungo termine ANIASA¹. I valori raccolti, come rileva lo stesso Direttore, lasciano presagire un fatturato complessivo del settore vicino ai 5,1 miliardi di Euro a fine 2013.

Vediamo di fare il punto della situazione attraverso gli ultimi dati forniti da ANIASA sui segmenti del noleggio a lungo e a breve termine di auto e furgoni.

Indicatori chiave del settore del noleggio

	I semestre 2013	Var. % 2013/12
Fatturato (€)	3.063.665.000	2%
Flotta (unità)	634.300	-2%
Immatricolazioni (unità)	147.600	-11%

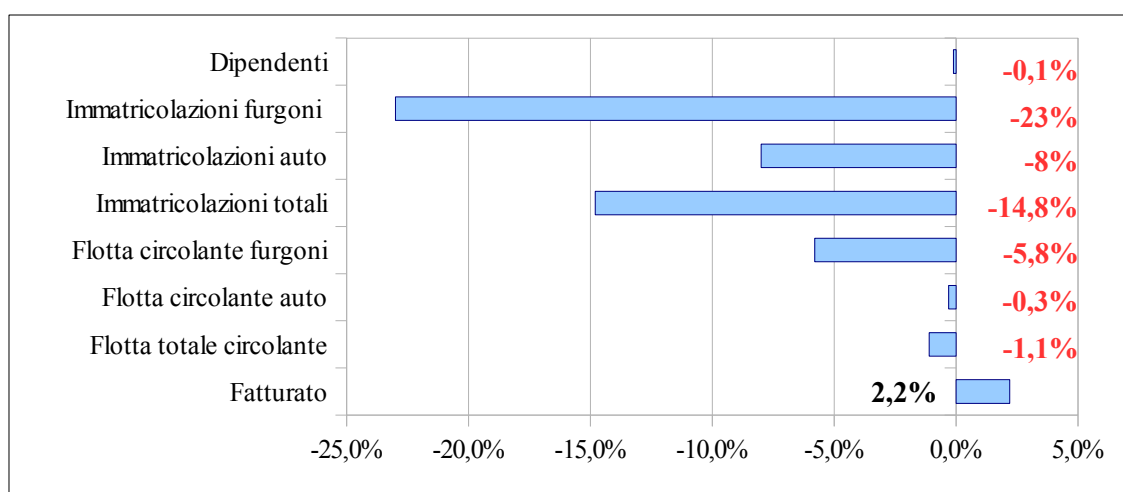
Indicatori chiave del segmento di noleggio a lungo termine

	I semestre 2013	Var. % 2013/12
Fatturato (€)	2.608.040.000	2,2%
Flotta circolante (unità):	527.300	-1,1%
- Flotta circolante auto	412.000	-0,3%
- Flotta circolante furgoni	115.300	-5,8%
Immatricolazioni (unità):	80.400	-14,8%
- Immatricolazioni auto	72.000	-8%
- Immatricolazioni furgoni	8.400	-23%
Dipendenti	2.720	-0,1%

[Fonte dati: ANIASA, http://www.aniasa.it/rassegna_stampa_file/AffarieFinanzadelaRepubblica14ottobre.pdf]

¹ Fonte: ANIASA: http://www.aniasa.it/rassegna_stampa_file/CarCarrozzeriaSettembre.pdf.

Variazioni % I semestre 2013 su I semestre 2012 del noleggio a lungo termine



[Fonte dati: ANIASA, http://www.aniasa.it/rassegna_stampa_file/AffarieFinanzadelaRepubblica14ottobre.pdf]

Indicatori chiave del segmento di noleggio a breve termine

I semestre 2013 (su base 2012)	
Fatturato (€)	455.625.000
Flotta (unità)	107.000
Immatricolazioni (variazione %)	-4,6%
Giorni di noleggio ⁽¹⁾ (variazione %)	-2,8%
Numero di noleggi (variazione %)	-1%
II trimestre 2013 (su base 2012)	
Fatturato (variazione %):	1,4%
- Fatturato segmento <i>leisure</i> (€ e variazione %):	158.600.000 2,7%
- Fatturato aeroporti ⁽²⁾ (variazione %)	6,3%
- Giorni di noleggio aeroporti (variazione %)	4,4%
- Durata per noleggio aeroporti (variazione %)	3,3 %
Numero di noleggi (variazione %)	0,4%

⁽¹⁾ I clienti noleggiavano meno e per meno tempo, diretta conseguenza di vacanze più brevi, spesso legate a ponti o *week-end*.

⁽²⁾ Ad Aprile, Maggio e Giugno, i turisti hanno riaffollato le piazze italiane: il fenomeno della stagionalità nella richiesta del servizio, tipico del segmento *leisure*, è molto più evidente presso le *location* aeroportuali in cui si concentrano le maggiori richieste del turismo dall'estero.

[Fonte dati: ANIASA, http://www.aniasa.it/rassegna_stampa_file/AffarieFinanzadelaRepubblica14ottobre.pdf]

A partire dai dati precedenti, gli operatori lamentano la scarsa partecipazione delle Istituzioni ai maggiori problemi che investono il settore (la Legge di Stabilità 2013 non contiene alcuna azione specifica che sia di diretto aiuto alla mobilità individuale).

Il principale problema è rappresentato dal forte peso fiscale: (1) è, infatti, denunciata l'inutilità del superbollo, introdotto nel 2011 per le auto ad alte prestazioni, che si è rivelato nocivo anche per le casse dello Stato (ANIASA calcola una perdita complessiva – gettito IVA, superbollo, bollo, IPT, RCA – per circa 140 milioni di Euro, suddivisi tra Stato, Regioni e Province)²; (2) il continuo caro carburante, arrivato anche con l'aumento di un punto percentuale dell'IVA (22%).

Ne discende che le aziende non rinnovano il proprio parco auto (minori immatricolazioni), mantenendo una flotta circolante rappresentata da veicoli di età media elevata (nel noleggio a lungo termine, l'ampliamento della durata dei contratti, passata da 36 a 48 mesi, e l'aumento dei chilometri percorsi sono due criticità che non permettono di garantire la sicurezza in mobilità ai massimi livelli).

In questo quadro generale, la parola chiave sembra essere il **cambiamento**, sia che esso provenga dalle Istituzioni, modificando, in *primis*, il regime fiscale italiano più a favore dell'*automotive*, sia che esso derivi dalle iniziative degli stessi operatori del noleggio auto.

Il settore dell'autonoleggio, oltre ad una “*forte vocazione al contenimento dei costi*”³, presenta una sempre maggiore velocità nel «leggere» il mercato e le sue continue evoluzioni.

Le aziende del settore sono sempre più attente al cambiamento e cambiamento significa **velocità** e **flessibilità**, ovvero capacità di risposta, in tempi brevi, al mutamento aziendale, economico, politico, sociale e così via.

Di che cosa hanno bisogno le aziende per dare vita al cambiamento?

Oltre alle modifiche strutturali indette dagli andamenti economici generali, è possibile ricondurre il cambiamento a due concetti:

a) il processo è più importante del prodotto;

² Oltre ai danni per l'Erario in termini di minori entrate fiscali e mancato introito, il *superbollo* auto ha causato una serie di effetti: la *riduzione delle nuove immatricolazioni* di vetture con potenza oltre i 185 kW (-35% nel 2012 contro il -19,8% del mercato auto nel suo complesso); la proliferazione, nel Nord Italia, di *falsi leasing* di autovetture con targa tedesca (o ceca) date in noleggio da soggetti commerciali e utilizzate da clienti italiani (con mancato versamento dell'IVA, del bollo, del superbollo, dell'IPT, delle multe, dell'addizionale provinciale sull'RCA); il *fenomeno delle nuove vetture esportate in Paesi UE e reimmatricolate con targa estera* circolanti sul territorio nazionale; il *calo dei passaggi di proprietà* per le autovetture sopra i 185 kW (-37% nel 2012 sul 2011). [Dati: ANIASA]

³ Fonte: ANIASA: http://www.aniasa.it/rassegna_stamp_a_file/CorrieredellaSera7ottobre.pdf.

b) per ogni fase del ciclo di vita aziendale c'è bisogno di un differente tipo di manager⁴.

Il primo punto, per dare vita al cambiamento, si basa sulla presenza in azienda di un management che sia realmente esperto di processo, ossia capace di *saper fare*, e non importa che *sappia fare nel mercato di riferimento* (perché in possesso di una profonda e radicata conoscenza di prodotto), anzi, meglio che *sappia fare in mercati differenti*.

Per il secondo concetto non necessariamente dobbiamo pensare che *differente tipo di manager* voglia dire differente tipo di persona (qualcuno potrebbe immediatamente guardare al *turnover* aziendale), ma pensiamo, invece, ad un esempio concreto: il manager Salvatore Catania, *Chief Executive Officer* di Europcar Italia fino al 2010.

In 35 anni di carriera, Salvatore Catania ha vissuto l'azienda nelle diverse fasi del suo ciclo di vita, in virtù della determinazione, del rigore ed altre caratteristiche, forse, proprie della persona, ma non dimentichiamo le capacità di *leadership*, *team building* ed altre competenze acquisite, maturate e rinforzate dalle occasioni di apprendimento – in aula, *on-line*, sul campo – e dai momenti di interazione sociale.

Crisi economica e necessità di cambiamento spingono le aziende del settore verso la qualità, l'efficienza e l'efficacia dei processi (interni o di interfaccia).

La digitalizzazione e dematerializzazione dei processi – integrazione del ciclo dell'ordine; fatturazione elettronica; nel campo di nostro interesse, formazione e comunicazione digitali – rappresentano uno degli elementi del cambiamento.

La tecnologia digitale, Internet in particolare, è quello strumento che permette:

- ✓ **velocità**
- ✓ **flessibilità**
- ✓ **interattività**
- ✓ **convergenza**

Secondo l'approccio cosiddetto *Business to Employee* (B2E) (Costa G., Gianecchini M., 2013) la gestione delle risorse umane *on-line* prevede che la tecnologia: rafforzi la formazione; faciliti la diffusione di informazioni a supporto dei processi aziendali che richiedono interventi di aggiornamento frequenti; permetta al lavoratore di essere coinvolto nelle attività dell'azienda; favorisca l'integrazione delle diverse attività di gestione delle risorse umane.

⁴ Fonte: <http://www.fleetmagazine.com/manager-stagioni/>.

In campo formativo e comunicativo, la tecnologia – dall'*E-learning* alla rete Intranet – consentirà, sempre di più, *tools*, competenze e processi veloci, flessibili, interattivi e convergenti.

Bibliografia

ABBA L., *Dispensa “Il sistema Internet dalla nascita”*, materiale didattico del corso di “Diritto dell'Informatica”, Dipartimento di Economia e Management, Pisa, Anno Accademico 2011/2012.

BELLANDI G., *Metodi e tecniche di gestione della conoscenza nelle organizzazioni*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa, 2006.

BIOLGHINI D., CENGARLE M., *Net-Learning. Imparare insieme attraverso la rete*, Etas, Milano, 2000.

COCCO G.C., GALLO A., *Fare Assessment: dalla tradizione all'innovazione. Manuale operativo per applicare la metodologia di assessment e trarne profitto (2^a ed.)*, FrancoAngeli, Milano, 2012

COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., INVERNIZZI G., MOLTENI M., *Corporate Level Strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*, McGraw-Hill, Milano, 2012.

CORVINO A., *La comunicazione della strategia nel governo dell'azienda*, Cacucci, Bari, 2008.

COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore (3^a ed.)*, McGraw-Hill, Milano, 2013.

D'ONZA G., *Dispense di Analisi dei Processi e Revisione Gestionale*, materiale didattico del corso di “Analisi dei Processi e Revisione Gestionale”, Dipartimento di Economia e Management, Pisa, Anno Accademico 2012/2013.

EUROPCAR, “Visura storica di Europcar Italia S.p.A.”, in *CCIAA Bolzano*, 2013, pp. 1-81.

EUROPCAR, “Bilancio ordinario di esercizio di Europcar Italia S.p.A. al 31/12/2012”, in *CCIAA Roma*, 2013, pp. 1-69.

FERRI P., *E-LEARNING. Didattica, comunicazione e tecnologie digitali*, Le Monnier Università, Firenze, 2005.

FERTONANI M., *La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

GIANNINI M., *Dispense di Organizzazione Aziendale e Risorse Umane*, materiale didattico del corso di “Organizzazione Aziendale e Risorse Umane”, Dipartimento di Economia e Management, Pisa, Anno Accademico 2012/2013.

INVERNIZZI G., *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

IUDICA G., ZATTI P., *Linguaggi e regole del diritto privato* (13^a ed.), Cedam, Padova, 2012.

MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A., *Il controllo di gestione* (2^a ed.), Knowita, 2013.

PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management* (2^a ed.), Apogeo Editore, 2008.

RULLANI E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004.

URSACESCU M., CIOC M., “Model based on key performance indicators for assessing the market position of a company”, in *Revista Economică* (Journal of economic-financial theory and practice), n. 3, 2012, pp. 414-417.

Capitolo Primo

ANIASA (Associazione Nazionale Industria dell'Autonoleggio e Servizi Automobilistici), “12° RAPPORTO ANIASA sul noleggio veicoli 2012”, n. 12, Maggio 2013, pp. 1-96. Disponibile a http://www.aniasa.it/pubblicazioni_file/Rapporto_Aniasa_2012bassa.pdf.

ASSAEROPORTI, “Dati di traffico Gennaio-Ottobre 2013”, Novembre 2013. Disponibile a <http://www.assaeroporti.com/2013/10/10-2013/>.

AUTO RENTAL NEWS MAGAZINE, “Europcar Reports First Quarter 2013 Results”, 21 Maggio 2013. Disponibile a <http://www.autorentalnews.com/news/story/2013/05/europcar-reports-first-quarter-2013-results.aspx>.

AUTO RENTAL NEWS MAGAZINE, “Europcar Named 'Best Ground Transportation Company' at Business Travel Award”, 29 Gennaio 2013. Disponibile a <http://www.autorentalnews.com/news/story/2013/01/europcar-named-best-ground-transportation-company-at-business-travel-awards.aspx>.

AUTO RENTAL NEWS MAGAZINE, “2012 United States Car Rental market – Fleet, Locations and Revenues”, 2012. Disponibile a <http://www.autorentalnews.com/fileviewer/1650.aspx>.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, “Country Report - Car Rental in Italy”, Luglio 2012, pp. 1-34. Disponibile a <http://www.euromonitor.com/car-rental-in-italy/report>.

EUROPCAR, “Europcar's 2012 Activity Report”, 2013, pp. 1-40. Disponibile a <http://microsite.europcar.com/pdf/raeuropcar-2012.pdf>.

EUROPCAR, “Verbale di Accordo. Contratto di solidarietà difensivo”, Roma, 16 Gennaio 2013, pp. 1-4. Disponibile a http://www.uiltrasporti.it/index.php?option=com_k2&view=item&id=4975:europcar-accordo-di-solidarieta-difensiva&Itemid=320.

EUROPCAR, “Verbale di Accordo. Premio di Risultato”, Roma, 12 Dicembre 2011, pp. 1-10. Disponibile a http://www.filtcgilfoggia.it/notiziari_filt/2011/208/All208NOLI.pdf.

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE, “Best workplaces 2008. Le migliori aziende dove lavorare in Italia”, 2008. Disponibile a <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/europe/italy/best-workplaces-in-italy/375-2008>.

MONESTIME R., “The Car Rental Industry”, 2012. Disponibile a <http://EzineArticles.com/491218>.

RESEARCH AND MARKETS, “Global Car Rental Market Report”, Marzo 2013, pp. 1-52. Disponibile a http://www.researchandmarkets.com/reports/2506181/global_car_rental_market_report_2013_edition#rela1.

RESEARCH AND MARKETS, “Global Car Rental Market Report”, Settembre 2011, pp. 1-40. Disponibile a <http://www.researchandmarkets.com/reports/1933512/>.

UNRAE (Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri), “Da 41 mesi in calo, sul tavolo della Consulta Automotive le possibilità di ripresa del mercato”, 04 Novembre 2013. Disponibile a <http://www.unrae.it/primo-piano/categorie/comunicati-stampa/item/2638-da-41-mesi-in-calo-sul-tavolo-della-consulta-automotive-le-possibilita-di-ripresa-del-mercato>.

UNRAE (Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri), “Struttura del mercato al 31 Ottobre 2013”, 04 Novembre 2013. Disponibile a <http://it.calameo.com/read/0006753491ec1407d35e9>.

UNRAE (Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri), “Immatricolazioni di autovetture in Europa – Ottobre 2013”, 19 Novembre 2013, p. 2. Disponibile a <http://it.calameo.com/read/0006753499f1b666f7606>.

Capitolo Secondo

EUROPCAR, “Verbale di Accordo per il rinnovo del CCNL 28 Luglio 2006 per i Dipendenti da Aziende di Autonoleggio”, Roma, 18 Dicembre 2010, pp. 1-96. Disponibile a <http://www.fitcisl-liguria.org/wp-content/uploads/2012/10/testo-coordinato-28-ottobre-ccnl-autonoleggio.pdf>.

Capitolo Terzo

ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale), “Domanda di Formazione Manageriale”, n. 8, 2012, pp. 1-16. Disponibile a http://www.asfor.it/images/documents/Ricerche%20ASFOR/Osservatorio%20Domanda%20e%20Offerta/2012/3-2012_presentazione%20indaginedomandaformazione_180912.pdf.

INTERNET WORLD STATS, “World Internet usage and population statistics”, 30 Giugno 2012. Disponibile a www.internetworldstats.com/stats.htm.

LIVRAGHI G., “Host Internet 1993-2012”, Agosto 2013. Disponibile a <http://www.gandalf.it/dati/dati1.htm>.

Capitolo Quarto

CONFINDUSTRIA, “Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. n. 231/2001”, 31 Marzo 2008, pp. 1-152. Disponibile a [http://www.confindustria.it/Aree/lineeg.nsf/0/1f77a3860529403ec125742600577c2b/\\$FILE/Linee%20Guida%20231_2008.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/lineeg.nsf/0/1f77a3860529403ec125742600577c2b/$FILE/Linee%20Guida%20231_2008.pdf).

EUROPCAR, “Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001”, Marzo 2011, pp. 1-101. Disponibile a <http://www.europcar.it/EBE/module/>

[render/render/Codice-Etico.](#)

EUROPCAR, “Codice Etico relativo al Modello di Organizzazione, gestione e controllo”, Marzo 2011, pp. 1-15. Disponibile a [www.europcar.it/EBE/module/render/render/Codice-Etico.](http://www.europcar.it/EBE/module/render/render/Codice-Etico)

SORIA D., SORIA M., “Comunicazione interna ed esterna nel Modello 231”, n. 8, 2012, pp. 1-7. Disponibile a [http://www.assocostieriservizi.it/materiale/2013/Comunicazioneinternaedesterna.pdf.](http://www.assocostieriservizi.it/materiale/2013/Comunicazioneinternaedesterna.pdf)

Ringraziamenti

Ringraziamenti...

Chi vorrei ringraziare...poche persone, in modo sincero.

Dato che non sono mai stata particolarmente brava a dar voce ai mille pensieri che frullano nella mia testa, colgo l'occasione di questo momento per dare spazio ad ogni persona che voglio ringraziare.

Ringrazio me stessa per essere quella che sono e per quella che sarò, nei momenti migliori ed in quelli peggiori.

Ringrazio Michela e Adriano, non per il sostegno economico, ma per ogni scelta fatta dal lontano 1988 ad oggi.

Ringrazio Lorenzo, nonostante tutto non potrei immaginare la mia vita senza il mio «altro me», il bianco sul nero e il nero sul bianco (e ovviamente anche Laky).

Ringrazio la Socia, perchè grazie al suo essere il mio esatto opposto mi ha fatto scoprire cose di me che sapevo di avere, ma di cui non mi sono mai curata.

Ringrazio la meravigliosa conoscenza che il semestre estivo ha portato con sé, chi l'avrebbe mai pensato di trovare una persona capace di ascoltare, divertente, con una buona parola per tutti, dolce, premurosa, e potrei continuare fino a domani per descrivere la futura mamma Elisa, che, sono sicura, sarà fantastica.

Ringrazio il Professor Marco Giannini per la sua disponibilità e per le attenzioni riservate con grande pazienza durante la stesura della Tesi.

Ringrazio l'Azienda Europcar Italia S.p.A. per l'opportunità di poter svolgere il mio lavoro di Tesi sulla Loro Azienda, perfetta integrazione del percorso di crescita avuto, nel 2011, con l'esperienza di stage.

Ringrazio Mirko Iodice per essere una fonte d'ispirazione, per la grande disponibilità e la cortesia che mi ha sempre dimostrato e per avermi dato l'opportunità di capire cosa significhi lavorare con passione, dedizione e serietà ogni giorno.

Sono fermamente convinta che Mirko abbia una presenza speciale, capace di entrare in una stanza e ispirare ogni altra persona già presente.

Ringrazio, infine, nonno Giancarlo, il 7 Dicembre di tre anni fa hai aspettato, sei stato vicino al primo traguardo universitario nonostante non fossi fisicamente presente.

Troppo tardi ho conosciuto la tua grandezza, il tuo impegno sociale e il sostegno economico che ci hai sempre dato. E, con te, non dimentico nonna Luisa.
Questa Tesi è per me e per voi.