

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA
CORSO DI LAUREA IN
ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE**



RELAZIONE FINALE

**Il controllo di gestione nelle aziende di piccole dimensioni.
Il caso della Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi**

**SUPERVISORE:
CHIARISSIMA PROFESSORESSA: Simona Franzoni**

**LAUREANDA:
Angelica Potieri
Matricola n. 68158**

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

Indice

| | |
|---|-------|
| Introduzione | p. II |
| 1. Il controllo di gestione | « 1 |
| 1.1. Il sistema dei controlli | « 2 |
| 1.2. La progettazione dei sistemi di controllo | « 8 |
| 1.3. Le misure economiche di controllo | « 11 |
| 2. La Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi | « 18 |
| 2.1. La struttura | « 18 |
| 2.2. La nascita e lo sviluppo | « 25 |
| 2.3. L'offering | « 35 |
| 3. Il controllo di gestione nella FNCD | « 44 |
| 3.1. La logica organizzativa e di controllo | « 45 |
| 3.2. La struttura organizzativa e gli organi della Fondazione | « 49 |
| 3.3. Il controllo di gestione della Fondazione | « 67 |
| 3.4. Il controllo di gestione dei progetti della Fondazione | « 73 |
| Osservazioni conclusive | « 83 |
| Allegati | « 85 |
| – Iscrizione al registro prefettizio | « 86 |
| – Certificazione di qualità | « 87 |
| – Accreditemento regionale | « 88 |
| – Indice delle tabelle | « 89 |
| – Indice delle figure | « 89 |
| – Indice dei ruoli della FNCD | « 90 |
| – Bibliografia | « 91 |

Introduzione

Le attività imprenditoriali di piccole dimensioni, al pari di tutte le altre, necessitano di un processo di controllo così che la gestione avvenga in modo efficace ed efficiente e possa continuare a produrre reddito nel medio e lungo periodo. A tal fine diviene necessario che anche questa tipologia di imprese realizzi una struttura di controllo creata partendo dai dati esistenti e rispettando la specificità aziendale; un insieme cioè di strumenti di semplice utilizzo che siano davvero d'ausilio all'imprenditore nella gestione della propria impresa.

La complessità dei processi produttivi da una parte e cambiamenti esterni e interni dall'altra sono i fattori che devono spingere l'imprenditore ad avvicinarsi agli strumenti di controllo della gestione intesi come analisi approfondita dell'economia dell'impresa. Strumenti che andranno progettati in funzione delle caratteristiche gestionali specifiche dell'impresa e del suo cammino verso la complessità, ma che ancor oggi molte imprese di piccole dimensioni tardano a porre in essere e a utilizzare.

Il presente elaborato analizza, in quest'ottica, il caso del *Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi. Il controllo e la gestione dei rischi aziendali* (in breve *Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi*), un ente di piccole dimensioni caratterizzato dalla specifica connotazione no profit che ha per obiettivo l'offerta di servizi ad alto contenuto professionale e il coinvolgimento operativo sia di giovani talenti che hanno iniziato un percorso accademico o professionale sia di figure senior in grado di supportare la crescita delle risorse junior e garantire ai clienti prodotti di alta qualità. In questo ambito, i sistemi e le tecniche di pianificazione e controllo sono ritenuti dal management strumenti fondamentali per il successo dell'impresa e per la programmazione delle diverse fasi che ne compongono il processo lavorativo.

La tesi si articola in tre parti.

Nel primo capitolo, è proposta un'indispensabile introduzione teorica sui concetti base del controllo della gestione, declinati in particolare per le organizzazioni medio piccole e di servizi, nonché sui metodi e sugli strumenti per realizzare un sistema informativo per la raccolta e l'elaborazione dei dati, ivi compresa la reportistica e gli indicatori per valutare tempestivamente l'andamento della gestione.

I concetti base per lo sviluppo di questa prima parte del lavoro sono stati desunti dai volumi *Il sistema di controllo della gestione*, di Daniela M. Salvioni, e *La programmazione e il controllo nelle aziende del terzo settore*, di Giuseppina

Gandini, dalla cui lettura emerge come i più moderni orientamenti nel campo dei sistemi di controllo direzionale sottolineano sempre di più l'importanza di superare i limiti di una visione prettamente contabile della gestione, attivando invece un sistema di governo capace di programmare e presidiare l'intera rete di processi aziendali attraverso la responsabilizzazione, la cooperazione e l'integrazione tra le diverse strutture organizzative.

Pur mantenendo la centralità della prospettiva economico-finanziaria, il controllo di gestione non deve pertanto più essere visto come un'attività di competenza pressoché esclusiva dell'area amministrativa, bensì come un processo di apprendimento che deve coinvolgere, secondo precisi livelli di responsabilità, tutte le funzioni aziendali nel definire le linee di azione per il conseguimento degli obiettivi assegnati, orientare la rete di processi e verificare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi definiti.

Nel secondo capitolo, è presentata la Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi, partendo dalla nascita, per poi raccontarne lo sviluppo e la struttura organizzativa, sino a illustrare il quadro completo dell'offering.

Infine, nel terzo capitolo, è descritto il processo di governo della Fondazione, analizzandone le varie componenti, i processi, le strutture, i regolamenti sia a livello complessivo sia di singolo progetto o commessa, ricavandone l'impressione che la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza dei processi, nonché della loro redditività economica, non sono considerati dal management della Fondazione fastidiosi orpelli o semplici incombenze amministrative, quanto piuttosto utili e insostituibili elementi conoscitivi per supportare i processi decisionali e indirizzare le politiche di sviluppo dell'impresa. Di qui, probabilmente, l'interesse destato dalla Fondazione che a oggi coinvolge quasi duecento partecipanti tra i quali enti pubblici, camerali e accademici, oltre che privati.

1. Il controllo di gestione

Governare un'impresa significa indirizzare i processi decisionali ed attuativi in modo da ottimizzare le potenzialità di successo e di durabilità in relazione al mutevole atteggiarsi dei fenomeni che condizionano la vita dell'impresa stessa.

Equilibrio economico, efficacia ed efficienza rappresentano le condizioni indispensabili perché un'impresa continui a resistere sul mercato e continui a svilupparsi; essi sono quindi fattori indispensabili per orientare convenientemente i comportamenti strategici, manageriali e organizzativi.

Perché un'impresa possa durare e prosperare deve saper pianificare, programmare e controllare, dove:

- per *pianificazione* si intende la definizione degli orientamenti di medio e lungo periodo, connessi alle scelte di carattere strategico; orientamenti diretti a riflettere gli obiettivi generali di economicità rispetto alla predisposizione delle capacità tecniche, produttive, commerciali e direzionali, ai vincoli e alle opportunità esterne, in un'ottica di equilibrato sviluppo reddituale, finanziario e patrimoniale;
- per *programmazione* si intende la predisposizione di condizioni evolutive di breve periodo, mediante l'adattamento delle strategie dell'impresa alle specifiche esigenze di mercato, nonché la costruzione della "rete degli obiettivi" riguardo ai quali modellare l'attività;
- per *controllo* si intende il conveniente orientamento dei comportamenti e la verifica delle modalità e del grado di realizzazione degli obiettivi in riferimento all'avanzamento dell'attività decisionale-realizzativa e alle connesse condizioni di effettivo svolgimento.

Nel seguito, si porrà particolare attenzione a quest'ultima funzione, cioè alla capacità dell'impresa di porre in atto strumenti di verifica della congruenza tra dinamiche esterne, attività gestionali, risultati desiderati e risultati ottenuti.

Il controllo, pur nella sua unitarietà di fondo, può avere conveniente attuazione:

- a livello strategico, quando è diretto a sostenere le attività di verifica della coerenza tra le diverse alternative selezionate, oppure quando è attento al

- governo dei fattori interni ed esterni di successo della strategia;
- a livello budgetario, quando è diretto al confronto degli obiettivi operativi con i correlati valori ottenuti dall'esercizio dell'attività d'impresa;
 - a livello consuntivo, quando è diretto all'analisi quali-quantitativa dei valori storici e dei principali fattori causali, di carattere endogeno ed esogeno.

Nei capitoli che seguono verranno esplicitate nel dettaglio le attività e gli strumenti sottostanti alle varie fasi che compongono il processo del controllo.

1.1. Il sistema dei controlli

Il controllo della gestione, così come definito dalla Professoressa Salvioni nel succitato testo, è «l'insieme delle operazioni, variamente strutturate e fondate su processi di comunicazione, di rilevazione e di misurazione, specificamente dirette ad agevolare la coerente e sintonica attuazione delle finalità economiche istituzionali».

Più il controllo è pervasivo, migliore è il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.

La gestione d'impresa, a maggior ragione quando questa è di piccole dimensioni oppure impresa di servizi, richiede una costante proiezione verso il coerente mantenimento di condizioni di successo competitivo, economico e sociale, da attuarsi utilizzando al meglio le risorse disponibili (poche quando trattasi di entità con fatturati modesti).

Un valido sistema di controllo, soprattutto in imprese relativamente poco strutturate, deve basarsi su tre componenti principali:

- la ripartizione dell'organizzazione in unità operative elementari (centri di responsabilità);
- la predisposizione di idonei sistemi informativi, basati anche su strumenti di rilevazione e di misurazione degli obiettivi e delle prestazioni, diretti a consentire un adeguato supporto all'attività di *governance*;
- l'adozione di un processo volto a garantire il conveniente ed efficace sviluppo di tutte le fasi necessarie per orientare i comportamenti, verificare il grado di raggiungimento effettivo degli obiettivi e, infine, attivare eventuali interventi correttivi.

La struttura organizzativa di controllo

Sia che si tratti di imprese di grandi dimensioni che di piccole entità, il primo step per articolare una struttura efficiente di controllo consiste nell'individuare le caratteristiche strutturali e di funzionamento dell'impresa, al fine di garantire una corretta assegnazione del personale e delle funzioni alle unità elementari oggetto di rilevazione, nonché di individuare i giusti collegamenti tra le diverse unità operative in modo da conoscere preventivamente le correlazioni, le dipendenze e le contribuzioni ai risultati d'impresa.

Presso la Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi (d'ora in poi FNCD), la ripartizione dell'organizzazione in unità elementari e la connessa attribuzione di responsabilità hanno seguito un percorso top-down e un ritorno bottom-up che ha reso sensibile l'intera struttura agli obiettivi da raggiungere e accresciuto il livello di coinvolgimento e la cultura dei singoli individui (cfr. 3.1. La logica organizzativa e di controllo).

Normalmente la conformazione organizzativa del controllo presso imprese di servizi o aziende del terzo settore e no profit, come FNCD, poggia su centri di responsabilità, articolati secondo la struttura gerarchica e funzionale dell'impresa stessa. Tenendo presenti le dinamiche di relazione tra la dimensione organizzativa, la dimensione operativa e la dimensione sociale, si possono distinguere i seguenti elementi caratterizzanti una struttura organizzativa di controllo:

- input, rappresentati da persone, materiali, servizi, tecnologie;
- unità operative (centri di servizio, centro di amministrazione ecc.) di tipo elementare che raccolgono gli input necessari allo svolgimento delle attività;
- assunzione di responsabilità da parte di chi ha il ruolo di governo dell'unità e di coloro che collaborano, secondo i compiti e le mansioni loro assegnate;
- output legati alle prestazioni rese (beni/servizi) e all'efficacia sociale degli stessi sia nell'ipotesi che vengano destinati ad altri centri interni all'impresa sia che riguardino la cessione esterna;
- output connessi alla gestione economica che si quantificano in termini monetari o non monetari (costi, ricavi, redditi, dati quantitativi non monetari ecc.).

In un'impresa di servizi o del terzo settore, il fattore umano rappresenta la centralità dell'attivazione del controllo, che si esprime attraverso i valori, le esperienze, la

cultura, gli atteggiamenti, le modalità espressive e i comportamenti degli individui che compongono la struttura.

Occorre poi che vengano ben individuate le unità operative elementari in modo da agevolare al massimo il coordinamento in relazione alle condizioni di socialità e di economicità e contemperando i vincoli di spazio e tempo.

La numerosità dei centri di responsabilità dipende dai fattori di tipicità e dalla complessità operativa dell'ente. Lo stile di direzione (autoritario o partecipativo) definisce il grado di autonomia dei centri, dai quali dipende il processo di delega attribuito in funzione agli obiettivi assegnati ai responsabili e alle possibilità di intervento nelle aree critiche.

In termini di unità di raccolta informativa e di misurazione, l'articolazione per centri di responsabilità normalmente si rifà al seguente schema:

- relazioni fra i centri;
- destinazione degli output di centro;
- rilevanza economica e misurazione degli output.

Il primo richiamo alle unità attiene all'opportuna distinzione tra centri di ordine superiore (funzioni di coordinamento) e centri di ordine inferiore (funzioni operative).

Il secondo richiamo si riallaccia al primo nella destinazione degli output e distingue tra centri di prestazione finale e centri di prestazioni intermedie.

Entrambe le distinzioni si collegano poi alla rilevanza economica, alla misurazione in termini di quantità economiche dei suddetti centri (che distingue tra centri di costo, centri di ricavo, centri di reddito, centri di investimento) e alle difficoltà di razionalizzare e ottimizzare l'uso delle risorse (elevati costi, sprechi, errata imputazione degli input, ecc.) laddove si rilevano fattori critici di successo.

La classificazione dei centri di responsabilità di imprese di servizi e del terzo settore vede una presenza massiccia di centri di costo, cioè di unità che utilizzano risorse materiali e umane, attraverso le quali si producono le prestazioni e si offrono servizi ai centri interni o agli utenti esterni.

Come vedremo nel prosieguo del lavoro, nella FNCD l'attività è attualmente svolta esclusivamente per progetto in quanto non si ritiene esistano capacità commerciali idonee ad affrontare il mercato con un'offerta standardizzata.

In questo contesto, va innanzitutto detto che i centri dediti alle diverse fasi progettuali e realizzative hanno l'obbligo di ricercare l'eccellenza del servizio nel rispetto della tempistica di consegna. Inoltre, la FNCD contabilizza per ciascuna commessa sia le risorse fisiche utilizzate (materiali), sia le risorse umane (consulenti appartenenti alla faculty della stessa FNCD divisi nelle diverse fasce di esperienza) sia, infine, il know how cumulato all'interno dell'ente e frutto di studi, partecipazione a corsi e convegni, elaborazioni di programmi e così via.

I centri di ricavo e di reddito sono abbastanza limitati e nelle imprese di servizi o del terzo settore possono derivare o dalle quote associative o degli aderenti oppure dalla vendita dei servizi.

Da notare che, diversamente dalle imprese economiche private, il profitto realizzato, soprattutto dalle Fondazioni no profit, come FNCD, non può essere suddiviso sotto forma di dividendi, ma deve essere reinvestito nelle attività dell'ente.

Infine, i centri di investimento rappresentano delle unità responsabili della gestione del patrimonio (vedi il caso della gran parte delle Fondazioni) in funzione dei possibili impieghi del medesimo, nonché, in assenza del patrimonio, della gestione delle donazioni, dei lasciti e dei fondi raccolti da investire e/o da destinare alla gestione dei servizi.

La struttura informativa di controllo

Il sistema informativo di controllo è preposto a sostenere tutti i processi valutativi, decisionali, di verifica della coerenza tra attese e risultati e dell'efficacia dei comportamenti.

Fino a non molti anni fa, si riteneva sufficiente ai fini di una efficiente struttura di controllo il solo set di informazioni tecnico-contabili. Oggi, invece, si è capito che per attuare efficaci processi di controllo sono necessarie molte più informazioni, riguardanti non solo il puro dato di contabilità generale, ma anche quello relativo alla contabilità industriale e analitica, al posizionamento dell'azienda nei mercati, ai vincoli di carattere normativo, etico e sociale, ai clienti e al loro comportamento, alla concorrenza, ai fornitori, ai finanziatori, ai prodotti, ai fattori produttivi, al personale, alla contabilità per obiettivi e al budget.

Oggi, sempre di più, è necessario che le informazioni qualitative si intreccino con quelle quantitative monetarie e non monetarie, perché la loro analisi interrelata

consente al management di meglio interpretare le dinamiche gestionali, agevolando l'impostazione dell'attività secondo condizioni idonee a garantire l'equilibrio ottimale dei fattori.

È allora strategico per un'impresa di servizi o un'azienda del terzo settore disporre di informazioni di ordine qualitativo, ad esempio attinenti al posizionamento dell'impresa nell'ambiente; ai vincoli e condizionamenti di carattere normativo, etico e sociale a cui si aggiunge l'approfondimento delle caratteristiche degli utenti, delle relative attese e preferenze anche riguardo ai comportamenti loro e della collettività; alle caratteristiche dei fornitori dei fattori produttivi e del personale dipendente.

In considerazione delle dinamiche tipiche d'impresa, della dimensione organizzativa e delle caratteristiche procedurali del controllo, occorre predisporre un opportuno supporto elaborativo/informativo/comunicazionale basato anche sulla rilevazione e sulla misurazione economica degli obiettivi e delle prestazioni.

Certo, le informazioni di derivazione tecnico-contabile tendono non di rado ad assumere uno spazio spesso preponderante all'interno della base informativa di un'impresa, anche perché il dato quantitativo è spesso più "solido" di quello qualitativo, che tende a variare nel tempo in funzione delle diverse esigenze interpretative.

Una buona progettazione dei sistemi informativi di controllo dovrebbe comunque prevedere la predisposizione di:

- misure economiche, programmatiche e consuntive riferite alla generale combinazione produttiva d'impresa (misure economiche globali);
- misurazioni di carattere analitico ed esplicativo, articolate per centri di responsabilità organizzativa, per aspetti distinti della gestione, per attività e per aree di risultato significative.

Le misure economiche cui si è fatto riferimento richiedono l'impiego di un'adeguata struttura tecnico-contabile, ovvero di una strumentazione di raccolta, di classificazione e di elaborazione dei valori variamente formalizzata, integrata e con un aggiornamento continuo. Ciò al fine di fornire nei modi, nei tempi e secondo schemi di reportistica coerenti con i fabbisogni gestionali le informazioni di orientamento e di verifica degli andamenti economici.

Occorre altresì ricordare che le quantità e le reportistiche per il management non devono assolutamente essere ridondanti di dati e informazioni superflue. Pertanto, in sede di progettazione e/o di adeguamento dei sistemi informativi di controllo è bene definire le caratteristiche strutturali e procedurali delle elaborazioni atte a fornire le misure sistematiche utili per la corretta attuazione dell'attività di *governance*.

Date le esigenze di sviluppo gerarchizzato e integrato degli obiettivi di medio-lungo e di breve periodo, la strumentazione di controllo non può non contemplare:

- i piani di azione generali e particolari, utili per lo sviluppo degli obiettivi d'impresa con un orientamento temporale di medio e lungo termine;
- i programmi d'azione generale (master budget) e particolari, volti ad esprimere gli obiettivi diretti ad orientare i comportamenti di breve periodo;
- il sistema dei valori standard, su cui spesso si fondano anche i programmi d'azione.

Per quanto riguarda invece la strumentazione di controllo a carattere prevalentemente consuntivo, la piattaforma informativa deve prevedere:

- un sistema di rilevazione di contabilità generale;
- elaborazioni sistematiche di rapporti elementari tra valori monetari e non monetari;
- rielaborazioni di misure economiche globali di sintesi focalizzate sull'osservazione delle implicazioni quantitativo-monetary di significative componenti gestionali;
- un sistema di contabilità analitica, incentrato sulle operazioni di gestione interna;
- un sistema di reportistica delle variazioni, preposto a evidenziare le difformità tra valori parametrici e valori effettivi.

Il processo di controllo

Il processo di controllo prende le mosse dalle linee guida definite in sede di pianificazione strategica e pervade tutta la gestione d'impresa, nell'intenzione di garantire l'ottimizzazione delle modalità di raggiungimento delle finalità economiche istituzionali.

Il controllo considera i diversi momenti decisionali e operativi, avendo attuazione innanzitutto a livello strategico, per poi passare al livello budgetario e, alla fine, al livello consuntivo.

Il nucleo centrale dell'attività di controllo è ascrivibile al controllo budgetario e al controllo dello stato di avanzamento, cosiddetto controllo in senso stretto.

In sintesi, le fasi che caratterizzano i processi di controllo possono essere ricondotte a:

- elaborazione dei piani di azione contenenti gli obiettivi di medio e lungo periodo, generali e particolari, diretti ad attribuire continuità di indirizzo alla gestione nel tempo;
- predisposizione dei budget, volti a tradurre i parametri generali di riferimento in relazione all'apporto atteso da ciascuna area di risultato ed al contributo richiesto a ciascun centro di responsabilità;
- assegnazione a ciascun responsabile di centro degli obiettivi di sua pertinenza;
- rilevazione dei risultati effettivamente raggiunti in funzione dell'attività svolta;
- osservazione delle difformità tra obiettivi e risultati;
- interpretazione dei fattori che hanno causato le difformità di rilievo riscontrate;
- attivazione di interventi correttivi.

Se è valido, il controllo configura necessariamente un processo continuo a carattere circolare che, partendo dal centro, arriva al top management e da questi ritorna alla base, integrato da nuovi indirizzi e/o obiettivi e correttivi. Il terzo capitolo del presente elaborato (cfr. 3. Il controllo di gestione nella FNCD) offre una interessante esemplificazione del processo in parola.

1.2. La progettazione dei sistemi di controllo

Una buona progettazione dei sistemi di controllo deve riuscire a fornire un valido contributo all'ottenimento dei migliori risultati possibili data la situazione d'impresa

(settore di operatività, dimensione, concorrenza, grado di apertura all'estero, tipicità della produzione ecc.) e d'ambiente (contesto sociale in cui opera, rischiosità delle lavorazioni, inquinamento, collegamenti con le forze categoriali e politiche ecc.).

In altre parole, occorre riuscire a progettare un sistema che sia in grado di convogliare gli sforzi dei singoli attori alla ricerca dell'ottimizzazione dei loro contributi, al fine di raggiungere i migliori risultati complessivi per l'impresa.

Occorre cioè saper selezionare il sistema di controllo maggiormente adatto alla propria realtà e tale da consentire il minimo dispendio di energie e risorse nel rispetto dei requisiti globali di efficacia e di economicità.

Perché il sistema di controllo sia utile per l'impresa è necessario che ben si adatti alla struttura e al modello organizzativo, che sia consono alle connotazioni che tipizzano i processi produttivi, i cicli di lavorazione, il sistema delle gerarchie e i processi di delega.

Riassumendo, nella progettazione di un sistema di controllo è necessario che si tenga conto della complessità esterna e interna in cui opera l'impresa, ovvero del grado di complessità strategico/organizzativa/strutturale cui è sottoposta l'operatività dell'impresa da controllare (un unico obiettivo, più risultati da raggiungere, un unico prodotto o una combinazione di più prodotti, un unico mercato o più mercati, una sola tecnologia o più tecnologie, un unico brevetto o più brevetti, un unico punto di lavorazione o più siti lavorativi, un livello culturale del management e del personale già sintonico con la cultura dei controlli o avulso dalle problematiche della pianificazione, programmazione e controllo ecc.).

La combinazione delle diverse dimensioni di analisi consente di individuare differenti contesti di complessità aziendale riconducibili a fenomeni di crescente criticità nell'esercizio delle prerogative di controllo.

Risulta evidente che il sistema di controllo deve adattarsi alla tipologia di impresa. Al riguardo, si possono distinguere le imprese a seconda del diverso grado di complessità:

- imprese relativamente semplici, la cui attività è fortemente concentrata in termini di aree strategiche di attività, con uno stile di gestione fortemente accentrato in capo alla proprietà;
- imprese a complessità media, caratterizzate da più aree di risultato, con unico organo decisionale;

- imprese a complessità medio alta, caratterizzate da più aree di risultato e dalla differenziazione dei compiti e degli organi decisori;
- imprese a complessità elevata, per le quali si instaurano rapporti variegati di dipendenza a fronte di evidenti fenomeni di specializzazione economica interna ed esterna e di dispersione geografica (aziende multidivisionali, gruppi aziendali ecc.).

È chiaro che il modello di controllo dovrà fondarsi su ipotesi di coerenza tra le variabili strutturali presenti in azienda e i fabbisogni di governo dell'azienda stessa.

Una volta definite le principali dimensioni idonee a trasferire nel controllo le situazioni di complessità precipue, occorre approfondire le variabili significative connotanti il core business dell'impresa:

- grado di rilevanza delle varie componenti gestionali per il raggiungimento del risultato;
- grado di flessibilità/rigidità procedurale del controllo;
- verifica di significatività dei modelli di gestione del consenso e del grado di adattabilità ai vincoli interni ed esterni;
- tipo di coinvolgimento delle diverse risorse organizzative;
- numerosità e articolazione degli strumenti di misurazione economica;
- circolarità delle informazioni;
- orientamento del processo di governo e tempificazione dei momenti di verifica.

È altresì lampante che perché un modello di controllo funzioni deve essere pensato in modo che risponda alle sollecitazioni interne ed esterne al mondo delle imprese e non sia rigido e difficile da modificare e/o implementare. Una volta definita l'ossatura occorre dunque sottoporla a test periodicamente al fine di valutarne il funzionamento in relazione alle mutevoli situazioni che interagiscono con l'impresa, siano esse sociali e culturali, ambientali o anche connesse al livello culturale delle risorse umane a disposizione.

1.3. Le misure economiche di controllo

Le misure economiche, pur non rappresentando l'unica fonte informativa di rilievo, sono indispensabili per la corretta attuazione dei sistemi di controllo di un'impresa, perché permettono di:

- valutare le differenti alternative decisionali;
- orientare i comportamenti attuativi e giudicare i risultati ottenuti;
- predisporre elaborazioni riassuntive strutturate;
- sostenere l'attivazione di opportuni rapporti circolari in grado di ricongiungere i momenti strategici a quelli operativi.

Poiché l'impresa deve porsi l'obiettivo di raggiungere requisiti di economicità della propria gestione, le misure economiche, proprio perché ne rappresentano l'espressione quantitativo-monetaria, sono indispensabili.

Le principali forme di misurazione economica adottabili nell'ambito dei processi di controllo possono essere classificate in tre categorie:

- misure economiche globali di sintesi;
- misure economiche globali di analisi;
- misure economiche parziali.

Le misure economiche globali di sintesi

A livello di strumentazione tecnico-contabile e di rappresentazione formale, in un'impresa assumono rilievo:

- la contabilità generale, o sistema globale di rilevazione dei valori d'azienda;
- il bilancio di esercizio;
- i prospetti di sintesi delle variazioni e dei flussi di capitale circolante netto e di cassa;
- la determinazione del valore del capitale economico d'impresa.

La base principale della misurazione dei dati contabili di un'impresa è rappresentata dalla contabilità generale (CO.GE) che, rilevando ogni movimento di natura

monetaria, è in grado di garantire il costante monitoraggio della situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa.

Le rilevazioni di contabilità generale non sono tuttavia sufficienti a fornire le sintesi dell'andamento economico globale; occorre che, a scadenze prestabilite, vengano predisposti prospetti di sintesi riferiti sia alla gestione complessiva, sia a particolari sezioni di attività.

Il principale documento di sintesi di una impresa è rappresentato dal bilancio d'esercizio. Questo report è l'unica misura economica destinata a essere pubblicata periodicamente, assumendo valenza di risposta alle attese conoscitive esterne e di divulgazione del grado e delle modalità di raggiungimento degli obiettivi economici a suo tempo resi manifesti dall'impresa.

Il bilancio d'esercizio è la raccolta ordinata di valori di diversa natura ed è composto da due prospetti fondamentali:

- il conto economico, ovvero un prospetto di flusso, dove sono composte le voci di ricavo e le voci di costo della gestione;
- lo stato patrimoniale, ovvero un prospetto di stock, dove sono riportate da un lato le voci attinenti alle attività e dall'altro lato le voci attinenti alle passività e al patrimonio netto.

Il bilancio dà conto pertanto dell'economicità della gestione dell'impresa (prospetto di conto economico) e della solidità patrimoniale e dell'equilibrio delle poste attive e passive (stato patrimoniale).

Il prospetto delle variazioni e dei flussi di capitale circolante netto riassume i principali fattori sottostanti alle movimentazioni positive e negative intervenute nell'attivo e nel passivo corrente. Il prospetto dà conto delle condizioni di equilibrio monetario realizzate in un certo periodo, attraverso i seguenti elaborati:

- gestione reddituale corrente;
- elencazione delle operazioni di investimento e di disinvestimento in immobilizzazioni;

- accensione e rimborso di debiti a medio e lungo termine;
- variazioni intervenute nei mezzi propri.

La valenza informativa del prospetto dei flussi di capitale circolante netto è molteplice; infatti rende esplicite informazioni qualitativamente importanti, come:

- l'eccedenza o il fabbisogno monetario;
- il contributo della gestione corrente alla formazione del capitale circolante;
- gli investimenti in fattori produttivi durevoli;
- il rapporto tra l'equilibrio reddituale e quello monetario e finanziario;
- le eventuali criticità e fattori di vincolo derivanti dalla dinamica finanziaria di breve periodo.

Il capitale economico è quel valore sintetico che in un'unica misura dà conto della potenzialità, della solidità e della capacità dell'impresa di stare sul mercato nel lungo periodo.

Nella prassi economico-aziendale esistono più metodologie di stima, ognuna valida a seconda della visuale e degli obiettivi connessi alla valutazione. A seconda, pertanto, degli scopi si possono distinguere le seguenti metodologie di stima:

- il valore del patrimonio netto legittima la corrispondenza del valore corrente delle attività e passività (capitale di funzionamento);
- il capitale economico è stimato in funzione della capacità prospettica di creare valore da parte dell'impresa. In questo caso non si tratta di somma algebrica delle poste: la stima enfatizza, infatti, la capacità di remunerazione del capitale conferito da parte degli azionisti;
- il capitale economico deve risultare congruo a garantire agli investitori soddisfacenti flussi monetari di ritorno. In questo caso le metodologie di calcolo sono incentrate sui metodi di attualizzazione dei flussi;
- il metodo di stima del capitale economico misto deve temperare l'analisi della consistenza patrimoniale con le potenzialità di reddito future.

Le misure economiche globali di analisi

Le misure economiche globali di analisi sono rappresentazioni sintetiche di aspetti relativi alla gestione dell'impresa e possono riguardare sia il lato patrimoniale sia il lato economico e gestionale.

Innanzitutto, le misure che interessano i conferenti il capitale sono quelle che danno conto del ritorno economico dell'investimento effettuato (*Return On Equity*) e del saggio di dividendo riconducibile al rapporto tra i dividendi distribuiti e i mezzi propri dell'impresa.

Il saggio di autofinanziamento, associato al rapporto tra reddito non distribuito e mezzi propri, si correla direttamente alle politiche di finanziamento dell'impresa e dà conto del percorso che intende perseguire l'azienda nel reperire la provvista necessaria al finanziamento degli investimenti.

Passando all'analisi degli indicatori gestionali, il principale tra essi è rappresentato dal ROI (*Return On Investment*) che esprime la redditività del nucleo caratteristico dell'attività dell'impresa ed è costruito rapportando il Risultato Operativo al Capitale Investito.

Scomponendo tale indicatore nelle sue due componenti principali, si ottengono importanti informazioni circa la redditività delle vendite, espressa dal rapporto tra il reddito operativo e il fatturato, e il tasso di rotazione del capitale investito, dato dal rapporto tra il volume d'affari realizzato e il capitale impiegato nella gestione, direttamente associabile al grado di sfruttamento della capacità produttiva, alle dinamiche di mercato e al posizionamento assunto dall'impresa.

Esistono molteplici indicatori che rendono conto delle condizioni di equilibrio tra investimento e fonti di finanziamento. Al riguardo si possono segnalare:

- il tasso di liquidità del capitale investito, derivante dal rapporto tra le poste di cassa e attività prontamente liquidabili e il capitale messo a disposizione dagli azionisti;
- il tasso di indebitamento, espresso dal rapporto tra finanziamenti, soprattutto di natura bancaria ed esterni, e finanziamenti a titolo di capitale, di natura prevalentemente interna;
- l'indice di copertura del capitale immobilizzato, definito dalla relazione quantitativa tra capitale proprio ed immobilizzazioni;
- l'indice di disponibilità, determinato raffrontando l'attivo corrente con il passivo corrente;

- l'indice di indipendenza finanziaria, associabile al rapporto tra capitale proprio e capitale investito.

Le misure economiche parziali

Le misure parziali tendono a focalizzare l'attenzione su aspetti reddituali afferenti ai processi produttivi. In questo ambito, di seguito, si elencano i principali indicatori attinenti alle componenti e agli aspetti gestionali:

- reddito operativo della gestione caratteristica: è l'utile che l'azienda ottiene dal suo core business, espressione della sua potenzialità e della sua capacità di gestire i singoli fattori della produzione;
- reddito operativo: è l'utile della gestione caratteristica sommato alle componenti reddituali aventi natura complementare ed accessoria;
- reddito lordo di competenza: è il risultato ottenuto sommando al reddito operativo la componente derivante dagli oneri finanziari (in questo caso, questo valore può risultare positivo);
- reddito ante imposte: è il reddito ottenuto sommando anche gli oneri ed i proventi aventi natura straordinaria, come le minusvalenze o le plusvalenze, le sopravvenienze attive e passive;
- reddito netto: è l'utile risultante dopo l'imposizione fiscale e tributaria.

Sul piano della strumentazione delle misure parziali, non si può omettere di parlare della contabilità analitica, ovvero di quel sistema di rilevazioni che computa i valori reddituali nel momento della loro effettiva maturazione rispetto al progredire della gestione (competenza). In pratica, con questo tipo di rilevazioni contabili si riesce ad esplicitare il contributo offerto dalle diverse componenti aziendali al raggiungimento del reddito finale.

La contabilità analitica può essere descritta come un sistema di rilevazione avente svolgimento in più fasi sequenziali.

Al pari della contabilità analitica, anche i budget parziali sono la traduzione a livello operativo degli obiettivi d'impresa che trovano composizione unitaria nel budget generale.

In genere, quando si parla di budget generale si pensa alla somma del budget reddituale e del budget patrimoniale.

Orbene, il budget reddituale è costituito da due grandi componenti (il budget dei costi e il budget dei ricavi) che a loro volta possono essere declinate in molteplici budget parziali.

Si può pertanto parlare di budget degli acquisti, della produzione, dei costi commerciali, delle scorte, oppure, dall'altro lato, del budget delle vendite e del budget delle altre componenti positive di reddito. Come si può parlare di budget degli investimenti (immobilizzazioni e circolante) o di budget delle fonti di finanziamento (debiti di funzionamento, debiti di finanziamento, mezzi propri).

Il sistema degli scostamenti e il reporting

La funzione preminente di un sistema di controllo è quella di orientare i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

È pertanto evidente che un efficiente sistema di controllo della gestione deve prevedere un confronto sistematico tra obiettivi e risultati effettivi, oltre che l'interpretazione dei relativi scostamenti.

Il sistema degli scostamenti configura l'elemento base di riferimento per la determinazione delle difformità tra obiettivi e risultati. Si tratta spesso di misure che assumono limitato rilievo gestionale se considerate a se stanti ma, se poste in sequenza, possono rendere evidenti profonde distonie tra gli obiettivi ed i consuntivi accertati.

Questo sistema di misure delle variazioni è altresì significativo per una corretta attuazione dei collegamenti formali e dinamici tra medio-lungo e breve periodo, tra efficacia ed efficienza gestionali. Sistema la cui validità si correla anche alla capacità di attivare opportuni processi comunicativi e motivazionali, diretti ad agevolare l'effettiva comprensione dei comportamenti.

Da ultimo, non può essere dimenticata l'attività di reporting, che raggruppa tutti i rapporti di gestione.

Concettualmente, il reporting si configura come il complesso articolato delle informazioni strutturate per migliorare l'interpretazione dei fenomeni e degli accadimenti aziendali, in relazione alla formazione dei risultati.

Si tratta pertanto di un insieme di documenti riepilogativi che hanno lo scopo di

permettere al management e all'intera struttura di governo di capire nel più breve tempo possibile e in modo non equivoco la portata degli elementi informativi e la natura delle variazioni.

In realtà, il reporting mira ad agevolare la diffusione di sintesi informative rilevanti in relazione ai compiti specifici e al connesso inquadramento strategico-operativo interno ed esterno, tali da stimolare l'adozione di decisioni e di azioni coerenti con gli indirizzi gestionali.

Le principali tipologie di reportistica sono riconducibili ai seguenti casi:

- rapporti direzionali, strutturati per la rappresentazione periodica delle principali informazioni espressive delle potenzialità di sviluppo dell'impresa;
- rapporti operativi, contenenti informazioni statistiche qualitative e quantitative di specifico rilievo nei diversi comparti organizzativi dell'impresa;
- rapporti straordinari, finalizzati a decisioni e scelte di carattere strategico.

Da quanto esposto si può evincere quanto sia importante che le imprese si dotino di strumenti di controllo in grado di rilevare nei tempi più brevi possibili se l'azienda sta operando nel solco degli obiettivi di efficienza e di efficacia annunciati e nel rispetto del profilo economico-reddituale posto a baluardo dell'impegno a durare nel tempo ed a creare ricchezza per tutti gli stakeholders.

2. La Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi

Il *Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi. Il controllo e la gestione dei rischi aziendali* (in breve Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi) è un ente no profit sorto alla fine del 2010 a seguito degli stimoli provenienti dalla ricerca “Il Risk Management nelle aziende bresciane” conclusasi con la pubblicazione della monografia *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa* edita da FrancoAngeli.

A tale proposito, si ritiene opportuno ricordare l’indicazione offerta dall’allora Sottosegretario del Presidente della Regione Lombardia per l’Università e la Ricerca Architetto Alberto Cavalli, che ha augurato «... che lo studio, svolto con un rigoroso approccio scientifico che non ha trascurato i risvolti operativi, possa ora sfociare nella costituzione di un supporto strutturato alle imprese, proseguendo e ampliando la partnership tra istituzioni, contesto universitario, sistema camerale e aziende private che ha favorito la realizzazione di questa importante iniziativa»¹.

Nei primi anni successivi alla sua fondazione, il Centro Studi, grazie al know how e alle professionalità che lo contraddistinguono, si è via via accreditato quale operatore a supporto delle aziende nell’ambito delle diverse problematiche specificamente riferite al controllo e alla gestione dei rischi.

Nelle successive pagine sarà presentato prima di tutto l’ente (cfr. 2.1. Che cos’è la Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi), poi la sua origine e la sua strutturazione (cfr. 2.2. La nascita e lo sviluppo della FNCD) e infine l’offering della Fondazione stessa (2.3. L’offering della FNCD).

2.1. La struttura

Il *Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi. Il controllo e la gestione dei rischi aziendali*² è stato fondato il 21 dicembre 2010 a Brescia presso lo studio del notaio

¹ Cavalli A. (2010), Prefazione, in Prandi P. (a cura di), *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, Milano, pp. 15-16.

² La denominazione originaria era *Centro Studi Nazionale per il controllo e la gestione dei rischi aziendali* in forma abbreviata *Fondazione Nazionale C.S.R.* La modifica è avvenuta con delibera del Consiglio direttivo n. 6 del 4 maggio 2012 per ricordare la figura della Professoressa Cinzia Dabrassi: «Il Presidente, interpretando i sentimenti

Paolo Cherubini con il concorso di persone ed enti interessati allo sviluppo della cultura di pianificazione, controllo e governo aziende nonché alla prevenzione dei rischi connessi alla gestione aziendale³.

Il *Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi. Il controllo e la gestione dei rischi aziendali* risponde ai principi e allo schema giuridico della Fondazione di Partecipazione, nell'ambito del più vasto genere di Fondazioni disciplinato dal Codice Civile e dalle leggi collegate⁴.

La Fondazione ha sede in Brescia, via Monte Mascheda, 39 ed è disposto che il Consiglio direttivo possa istituire altrove, in Italia o all'estero, delegazioni, uffici e rappresentanze.

Presso la sede della Fondazione sono conservati i Libri dei Verbali delle Assemblee, delle riunioni del Consiglio direttivo, del Comitato di sviluppo, del Comitato tecnico scientifico e in genere tutti i libri e i registri degli organismi della società.

La Fondazione è iscritta dal 15 settembre 2011 al Registro delle Persone Giuridiche della Prefettura di Brescia al numero 436 e dal 6 luglio 2012 al numero 716 della Sezione B dell'Albo degli enti accreditati presso la Regione Lombardia per i Servizi di Istruzione e Formazione Professionale, è certificata ISO 9001 dal 27 giugno 2012 e

del Consiglio intero, esprime al Direttore generale Professor Paolo Prandi il cordoglio più vivo per la prematura scomparsa della moglie Professoressa Cinzia Dabrassi, ricordandone le qualità morali e intellettuali che hanno contraddistinto il suo operare nell'Università e in numerose e prestigiose rappresentanze del mondo societario italiano. Il Presidente rammenta che la Professoressa Dabrassi ha contribuito in modo determinante alla creazione della Fondazione Nazionale C.S.R. partecipando attivamente alla ricerca *Il risk management nelle aziende bresciane* che ha generato i numerosi stimoli rivolti alla prosecuzione strutturata dei lavori poi approdati alla decisione di creare il Centro Studi Nazionale per il controllo e la gestione dei rischi aziendali. Il Presidente ricorda altresì che la Professoressa Cinzia Dabrassi ha contribuito attivamente ai lavori della Fondazione nel corso del suo primo anno di vita. Per questa ragione propone di modificare il nome della Fondazione da "Centro Studi Nazionale per il controllo e la gestione dei rischi aziendali" in "Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi. Il Controllo e la gestione dei rischi aziendali", (in forma abbreviata: "Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi").

Il Consiglio direttivo, all'unanimità, approva la proposta».

³ Si vedrà in seguito che il riferimento è più specificamente ai rischi associati alla gestione aziendale, non ai rischi imprenditoriali (cfr. 2.3. L'offering della FNCD).

⁴ La Fondazione di partecipazione rappresenta uno strumento giuridico di diritto privato ideato all'inizio del duemila e utilizzato per la gestione di iniziative nel campo culturale e no profit in genere.

Si tratta di un istituto al quale è possibile aderire apportando denaro, beni materiali o immateriali, professionalità o servizi all'interno del quale sono previste diverse categorie di partecipanti (www.studiobellezza.it del 15 gennaio 2014).

adotta il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01 a seguito dell'approvazione del Consiglio direttivo con delibera del 29 giugno 2012⁵.

Il Centro Studi ha lo scopo di promuovere la crescita e la diffusione degli studi (e in generale della conoscenza) a riguardo dei sistemi di governo, controllo e prevenzione dei rischi nelle aziende (private e pubbliche, profit e no profit) industriali, agrarie e di servizi; predisporre la corrispondente attività di formazione; individuare le modalità di trasferimento tecnologico alle aziende e supportarne l'attuazione.

Il Centro Studi non persegue scopi di lucro, non può distribuire utili e i proventi del suo patrimonio e della sua attività sono destinati esclusivamente al raggiungimento degli scopi statutari, a preservare e rafforzarne il valore nonché a garantire la continuazione nel tempo della Fondazione.

Il patrimonio della Fondazione è costituito dal Fondo di Dotazione e dal Fondo di Gestione.

Il Fondo di Dotazione è composto dai conferimenti in denaro o beni mobili e immobili, o altre utilità impiegabili per il perseguimento degli scopi definiti dai Fondatori Promotori e dai Fondatori; dai beni mobili e immobili che pervengano o perverranno a qualsiasi titolo alla Fondazione, compresi quelli dalla stessa acquistati secondo le norme dello Statuto; dalle elargizioni fatte da enti o da privati con espressa destinazione a incremento del Fondo di Dotazione; dalla parte di rendite non utilizzate che, con delibera del Consiglio direttivo, può essere destinata a incrementare il Fondo di Dotazione; da contributi attribuiti al Fondo di Dotazione dall'Unione Europea, dallo Stato, da enti territoriali o da altri enti pubblici.

Il Fondo di Dotazione, pari a ottanta mila euro, risulta vincolato al soddisfacimento di ogni obbligazione societaria in ossequio alla delibera della Prefettura del 6 luglio 2013 e il management della FNCD ne ha deciso un investimento fruttifero perfettamente liquido.

Il Fondo di Gestione della Fondazione – ovvero le risorse impiegate per il funzionamento della Fondazione stessa e per la realizzazione dei suoi scopi – è costituito da eventuali donazioni o disposizioni testamentarie, che non siano

⁵ Si tratta di importanti passaggi che hanno contribuito alla strutturazione della FNCD e che verranno meglio dettagliati nel paragrafo 2.1. La nascita e la strutturazione della FNCD.

espressamente destinate al Fondo di Dotazione; da eventuali altri contributi attribuiti dallo Stato, dall'Unione Europea, da enti territoriali o da altri enti pubblici o privati che non siano espressamente destinati al Fondo di Dotazione; dai contributi in qualsiasi forma concessi da Fondatori Promotori, Fondatori, Aderenti, Sostenitori e Sostenitori Istituzionali non espressamente destinati al Fondo di Dotazione; dai ricavi delle attività istituzionali, accessorie, strumentali e connesse; da altri eventuali contributi e assegnazioni, anche a titolo di sponsorizzazione, da parte di soggetti o enti pubblici e privati; da eventuali altre entrate, anche derivanti dall'esercizio di attività commerciali coerenti con le finalità istituzionali, in misura non prevalente rispetto alle entrate correlate all'attività istituzionale.

Le attività consentite alla FNCD dallo Statuto sociale⁶ sono le attività di ricerca, formazione, trasferimento tecnologico, organizzazione e gestione di congressi, convegni e seminari e in generale iniziative di carattere culturale e scientifico, anche in collaborazione con Università e Centri di Ricerca in Italia e all'estero; organizzazione e gestione di attività di formazione anche in collaborazione con altri enti e istituzioni, ivi compresa l'organizzazione di Master universitari; promozione di interscambi professionali, culturali e rapporti di collaborazione con altre Università, Centri di Ricerca e Organizzazioni in Italia e all'estero, anche aderendo a reti di associazioni italiane e internazionali; incentivazione dello sviluppo professionale del settore; divulgazione delle informazioni relative al settore o ai segmenti dello stesso (anche attraverso la creazione di un osservatorio/i permanente), per promuoverne una corretta conoscenza; costituzione e/o partecipazione a società di capitali che svolgano in via strumentale ed esclusiva attività diretta al perseguimento delle finalità istituzionali e, infine, assunzione di ogni altra iniziativa finalizzata al perseguimento dello scopo del Centro Studi.

L'esercizio finanziario ha inizio ogni anno l'1 gennaio e termina il 31 dicembre di ciascun anno.

In via eccezionale il primo anno, essendo la Fondazione stata costituita il 21 dicembre 2010, l'esercizio è stato chiuso il 31 dicembre 2011.

Entro il mese di dicembre di ciascun anno il Consiglio direttivo approva il bilancio

⁶ Nel successivo paragrafo 2.3. L'offering della FNCD verrà descritta la concreta offerta della Fondazione.

economico di previsione dell'esercizio seguente ed entro il 30 giugno successivo il bilancio consuntivo di quello decorso.

Il bilancio consuntivo viene sottoposto all'approvazione del Consiglio direttivo, corredato dalla relazione del Presidente della Fondazione (che recepisce, tra le altre, le indicazioni del Comitato tecnico-scientifico se costituito) e dal rapporto dell'Organo di revisione legale dei conti.

Nella redazione del bilancio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa, in ossequio alle norme vigenti tempo per tempo, dovranno essere seguiti i principi previsti dal Codice Civile in tema di società di capitali, in quanto compatibili.

È altresì possibile (e questa è la via seguita operativamente dalla FNCD) redigere il Conto Economico nella forma di Rendiconto Gestionale a Proventi e Oneri prevista per gli enti no profit dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti.

La Fondazione ha l'obbligo di impiegare gli utili o gli avanzi di gestione per la realizzazione delle attività istituzionali e di quelle a esse direttamente collegate.

È vietata la distribuzione, anche in modo indiretto, di utili e avanzi di gestione nonché fondi, riserve o capitale durante la vita della Fondazione, a meno che la destinazione o la distribuzione non siano imposte per legge.

I soggetti Partecipanti la Fondazione sono:

- istituzioni universitarie quali atenei, dipartimenti, istituti, centri di ricerca e sedi decentrate;
- istituzioni la cui attività è correlata alle tematiche pertinenti con lo scopo sociale (quali Regioni, Province, Comuni, Vigili del Fuoco, ASL, ARPA, INAIL ecc.);
- enti con specifica vocazione alla ricerca, alla formazione, alla promozione, alla rappresentanza e più in generale al sostegno delle aziende;
- aziende aventi interessi allo sviluppo delle tematiche oggetto dell'attività;
- persone fisiche con qualificata esperienza in ambito scientifico, formativo e accademico.

Inoltre, è opportuno precisare che possono partecipare alla Fondazione anche le

persone fisiche di nazionalità straniera e le persone giuridiche nonché gli enti pubblici o privati o altre istituzioni costituiti o aventi sede all'estero. All'atto dell'iscrizione, qualsiasi Partecipante potrà decidere, in via preventiva, di partecipare o meno all'Assemblea dei Partecipanti.

I soggetti sopra descritti possono prendere parte della Fondazione in forme (ovvero tipologie di partecipanti) diverse:

- *Fondatori Promotori*: sono i soggetti che hanno sottoscritto l'atto costitutivo, ovvero coloro che hanno deciso di partecipare alla Fondazione, divenendone membri, entro e non oltre il 31 marzo 2011;
- *Fondatori*: sono i soggetti che si uniscono ai Fondatori Promotori in data successiva al 31 marzo 2011;
- *Sostenitori*: sono i soggetti che, condividendo le finalità della Fondazione, contribuiscono alla vita della medesima e alla realizzazione dei suoi scopi mediante contributi in denaro, annuali o pluriennali ovvero con un'attività, anche professionale, di particolare rilievo o con l'attribuzione di beni materiali o immateriali. I Sostenitori possono destinare il proprio contributo a specifici progetti rientranti nell'ambito delle attività della Fondazione. La qualifica di Sostenitori dura per tutto il periodo per il quale il proprio contributo è stato regolarmente versato ovvero la prestazione regolarmente eseguita. Le modalità e la misura minima della quota dei Sostenitori è definita, anche annualmente, dal Consiglio direttivo;
- *Sostenitori Istituzionali*: sono i soggetti Istituzionali che condividono gli scopi del Centro Studi e intendono sostenerlo. Per i Sostenitori Istituzionali, salvo diversa delibera del Comitato direttivo, non è prevista alcuna contribuzione obbligatoria;
- *Aderenti*: sono i soggetti che condividono gli scopi del Centro Studi e decidono di aderire a esso. La qualifica di Aderenti dura per tutto il periodo per il quale il proprio contributo è stato regolarmente versato. Le modalità e la misura minima della quota di Aderenti è definita, anche annualmente, dal Consiglio direttivo.

I soggetti pubblici e privati che desiderano contribuire alla Fondazione senza entrare a far parte delle categorie sopra indicate (ovvero senza diventare Partecipanti della Fondazione) possono farlo e sono definiti Sponsor della Fondazione.

Gli Sponsor non entrano a far parte dei Partecipanti della Fondazione.

Come ovvio, la domanda di partecipazione alla Fondazione (qualunque sia la forma partecipativa scelta) deve essere presentata attraverso apposita richiesta che comprovi il possesso di adeguati requisiti professionali, di integrità e di trasparenza.

L'ammissione di qualsiasi Partecipante richiedente è preventivamente vagliata dal Comitato di sviluppo e successivamente sottoposta alla delibera inappellabile del Consiglio direttivo che ha la facoltà di chiedere ulteriore documentazione a completamento di quella già consegnata dal richiedente.

Anche l'accettazione delle contribuzioni degli Sponsor è sottoposta alla delibera inappellabile del Consiglio direttivo.

Lo Statuto prevede che tutti i soggetti Partecipanti o Sponsor devono condividere gli scopi della Fondazione e impegnarsi a rispettare le norme dello Statuto, del Codice di comportamento, dei regolamenti via via emanati e le deliberazioni degli Organi della Fondazione.

Ciascun Partecipante o Sponsor si impegna altresì a collaborare con la Fondazione con spirito di solidarietà per il raggiungimento dei fini istituzionali e per favorirne lo sviluppo.

Il Consiglio direttivo può decidere di offrire l'adesione gratuita a persone fisiche e giuridiche che si ritenga possano offrire un particolare contributo alla Fondazione stessa.

Infine, è previsto che i Partecipanti risultino iscritti nel Registro dei Partecipanti e il numero di iscrizione rimanga inutilizzato qualora la presenza non sia per qualsiasi motivo rinnovata.

Il Consiglio direttivo può decidere l'esclusione dei partecipanti per grave inadempimento degli obblighi e dei doveri derivanti dallo Statuto tra cui, in via esemplificativa e non tassativa: l'inadempimento dell'obbligo di effettuare le contribuzioni e i conferimenti previsti; la condotta incompatibile con gli scopi della

Fondazione e con il dovere di collaborazione con le altre componenti della Fondazione; il comportamento contrario al dovere di prestazioni non patrimoniali.

Nel caso di enti e/o persone giuridiche, l'esclusione ha luogo anche qualora sussistano trasformazione, fusione e scissione; trasferimento, a qualsiasi titolo, del pacchetto di controllo o sua variazione; ricorso al mercato del capitale di rischio; estinzione, a qualsiasi titolo dovuta; apertura di procedure di liquidazione; fallimento e/o apertura delle procedure concorsuali anche stragiudiziali e, infine, provvedimenti ex D. Lgs. 231/2001.

Nel caso di persone fisiche, l'esclusione ha luogo anche in presenza di sentenze di condanna passate in giudicato o di "patteggiamento" per reati che incidono sull'affidabilità morale e professionale del Partecipante.

Dal canto loro, i Partecipanti possono, in qualsiasi momento, recedere dalla Fondazione, fermo restando il dovere di adempimento delle obbligazioni assunte.

Il Partecipante cessa di far parte della Fondazione qualora comunichi per iscritto il recesso al Presidente della Fondazione o al Vice Presidente. La dichiarazione di recesso ha effetto dall'1 gennaio dell'anno successivo, purché sia inviata entro il 30 novembre dell'anno in corso.

L'esclusione o il recesso non danno luogo alla restituzione dei versamenti eseguiti a favore della Fondazione.

L'intera organizzazione della Fondazione – atta a consentirne una gestione trasparente e a garantire un effettivo controllo di tutti i processi aziendali – verrà descritta nel paragrafo 3.2. La struttura organizzativa.

2.2. La nascita e lo sviluppo

Come detto, la Fondazione nasce sulla scorta degli stimoli emersi nel corso della ricerca *Il risk management nelle aziende bresciane* che ha visto la costituzione del network istituzionale, universitario, camerale e privato che – considerevolmente ampliato – tuttora sostiene la Fondazione e le sue attività.

Data la cospicua presenza partecipativa che ha caratterizzato la Fondazione sin dal suo inizio, il Consiglio direttivo ha immediatamente posto in essere azioni tali da garantire un'adeguata strutturazione.

Tali azioni (ovvero l'iscrizione al registro delle Persone Giuridiche della Prefettura di Brescia, l'approvazione del piano strategico predisposto da Value Partner e del documento di qualità, l'introduzione del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001, l'accreditamento regionale e la certificazione ISO 9001) saranno oggetto – unitamente ad alcune notizie circa la ricerca che ha determinato il processo che ha dato vita alla Fondazione – delle prossime pagine del paragrafo.

La ricerca *Il Risk Management nelle aziende bresciane*

L'Associazione Industriale Bresciana – in seno alla quale è stata avviata la ricerca – si è proposta di giungere a risultati concreti che potessero rappresentare un efficace punto di partenza atto a supportare le aziende in un indispensabile processo di cambiamento verso una cultura di moderna gestione aziendale. A tal fine si è ritenuto indispensabile realizzare un largo coinvolgimento delle risorse istituzionali, camerali, accademiche, associative, imprenditoriali e professionali del territorio creando un vero e proprio "Sistema Ricerca". L'indagine è stata pertanto inserita all'interno del Dipartimento di Economia Aziendale (ora Dipartimento di Economia e Management) dell'Università degli Studi di Brescia e sono entrati via via a far parte del "Sistema Ricerca" quali Promotori: Regione Lombardia, Provincia di Brescia, Camera di Commercio di Brescia, Università degli Studi di Brescia, Unioncamere Lombardia, Associazione Industriale Bresciana, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Arpa, Asl, Inail, Vigili del fuoco oltre ad alcune aziende industriali e di servizi, tra le altre, Ubi-Banco di Brescia, Agkn Serca e quali partner Feralpi Group, Zurich, Sidertam, Franchini Acciai, Francesco Franceschetti Elastomeri e Studio Valore.

Il "Sistema Ricerca" ha dato vita prima al Comitato Tecnico-Scientifico, poi al Comitato Operativo e, infine, a un Team di Ricerca. Inoltre, è stata creata un'area dedicata nel sito web del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Brescia dove sono stati diffusi i principali risultati via via conseguiti.

La ricerca si è sviluppata attraverso:

- strutturazione del modello di analisi e di gestione del rischio elaborato sulla

base del framework metodologico del Global Risk Management⁷;

- identificazione delle aziende da intervistare nelle diverse aree definite: best practices, stakeholders, aziende lato offerta e aziende lato domanda;
- organizzazione e gestione di Focus Group (presso la sede dell'Associazione Industriale Bresciana) con le aziende (lato domanda) e con i professionisti bresciani interessati alla ricerca;
- gestione delle interviste con tutti i soggetti coinvolti⁸;
- elaborazione dei dati emersi nelle interviste;
- organizzazione di convegni e seminari divulgativi e di approfondimento, tra i quali:
 - . “Il Risk Management nelle aziende bresciane. Condivisione preliminare dei risultati - Incontro a porte chiuse” del 25 febbraio 2010;
 - . “La struttura organizzativa delle aziende in riferimento al D. Lgs. 231/01 e alle altre normative vigenti” realizzato in data 11 maggio 2010;
 - . “Brescia – Laboratorio della Sicurezza. L'eccellenza nelle prassi, nelle metodologie, negli strumenti e nella sperimentazione” in data 28 maggio 2010 – evento organizzato da AIFOS;
 - . “Il trasferimento dei rischi aziendali” del 4 ottobre 2010.

La ricerca si è conclusa con la pubblicazione dei risultati nel volume *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa* edito da FrancoAngeli e la presentazione degli stessi all'interno del convegno tenuto presso la Camera di Commercio di Brescia il 7 febbraio 2011.

In quella sede è stata anche presentata la costituzione del Centro di ricerca oggetto dell'analisi.

Il riconoscimento della personalità giuridica

Il riconoscimento della personalità giuridica di un ente determina la totale separazione tra l'Ente e le persone che lo compongono.

⁷ Il framework del Global Risk Management verrà descritto nel paragrafo 2.3. L'offering della FNCD.

⁸ Sono state effettuate circa ottanta interviste nelle quattro aree di ricerca: best practices, stakeholder, lato offerta e lato domanda.

Ne consegue che le fondazioni riconosciute operano, dal punto di vista giuridico e patrimoniale, in modo pienamente autonomo rispetto ai loro membri. Esse sono infatti soggette a diritti e obblighi propri, peraltro diversi e distinti da quelli delle singole persone che a esse partecipano o vi hanno dato vita, così come separato e autonomo è il patrimonio dell'Ente rispetto a quello degli associati o dei fondatori o di qualunque altro soggetto.

Una volta riconosciute e iscritte nel registro delle persone giuridiche, le fondazioni acquistano la personalità giuridica, con i relativi effetti di autonomia patrimoniale.

Inoltre, la loro disciplina risulta soggetta a vincoli particolari. Per esempio, una volta iniziata l'attività, esse non possono più essere revocate dal fondatore; sono in linea generale soggette al controllo dell'autorità amministrativa e talvolta possono essere previsti particolari obblighi e limiti in tema di amministrazione e di rappresentanza, di trasformazione, di estinzione e di devoluzione dei beni.

Il riconoscimento può essere regionale o prefettizio. Nella sostanza, il primo consente un'operatività (con struttura patrimoniale dell'Ente autonoma) sul piano locale; il secondo (sicuramente più complesso in termini di istruttorie e verifiche) consente un'operatività nazionale.

Il Consiglio direttivo della FNCD, avendo l'Ente finalità che interessano il territorio di più regioni, ha deciso di avviare il processo atto all'acquisizione della personalità giuridica mediante il riconoscimento determinato dall'iscrizione nel Registro Prefettizio.

Tale processo è stato avviato nell'inverno 2011 attraverso la definizione dell'attività istruttoria prevista dai regolamenti all'uopo definiti.

In seguito, l'autorità prefettizia ha provveduto ad accertare la presenza delle condizioni previste dalla normativa vigente nonché l'esistenza sia di uno scopo possibile e lecito sia dell'adeguatezza del patrimonio in relazione al quale è stato richiesto alla FNCD di vincolare 80 mila euro a garanzia di qualsiasi obbligazione verso terzi.

Infine, il 15 settembre 2011 l'autorità prefettizia ha provveduto all'iscrizione della Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi al numero 436 del Registro delle Persone Giuridiche dandone comunicazione all'Ente e visibilità nei confronti dei terzi.

Il piano strategico predisposto da Value Partner

La società Value Partner⁹ si è offerta di svolgere un progetto pro bono relativo al posizionamento strategico della Fondazione.

Il progetto è stato articolato in quattro macro-aree:

1. Definizione del perimetro di attività e proposta di evoluzione della struttura organizzativa:
 - individuazione delle attività principali della Fondazione e delle eventuali autorizzazioni\iscrizioni necessarie a operare;
 - definizione di procedure operative;
 - proposta di evoluzione della struttura organizzativa.
2. Allargamento della compagine dei Fondatori e Sostenitori istituzionali:
 - creazione di target e linee guida per l'allargamento
3. Fund raising: costituzione di disponibilità liquide attraverso i Sostenitori (individuati nello Statuto) o fondi disposti a livello europeo
4. Visibilità esterna:
 - modalità di divulgazione delle attività della Fondazione;
 - creazione di un network per la partecipazione a eventi sul tema del rischio di carattere nazionale;
 - attività convegnistica.

In considerazione della complessità del progetto, si è ritenuto opportuno procedere alla costituzione formale di un Gruppo di Lavoro, composto da personale sia di Value Partners sia della Fondazione.

Il Gruppo di Lavoro ha avuto il compito di programmare ed eseguire le fasi operative del progetto, riunendosi con cadenza periodica per verificare lo stato di avanzamento dei lavori, le eventuali problematiche emerse e le soluzioni individuate.

Il progetto si è svolto in tre fasi:

⁹ Value Partners s.p.a. è una società di consulenza strategica nata a Milano nel 1993 e attiva in tutto il mondo con 12 sedi in 10 diversi paesi e leader nella consulenza strategica grazie al successo ottenuto lavorando per aziende eccellenti e creando un riconosciuto impatto sulle loro performance. Value Partners s.p.a., oltre a fornire un consistente apporto analitico e metodologico, contribuisce alla gestione di programmi operativi per accelerare la realizzazione delle strategie e dei cambiamenti organizzativi. Opera nei principali settori economici con particolare focus allo sviluppo di strategie di portafoglio e di business; gestione del cambiamento organizzativo; programmi di miglioramento operativo. Il contributo di Value Partners comprende metodo e competenze specialistiche, oltre a un'azione di spinta sui processi decisionali e sulla realizzazione degli interventi.

- una prima fase volta a valutare il posizionamento della Fondazione nel quadro economico, culturale, formativo italiano e internazionale attraverso un processo di interviste che hanno contribuito a sensibilizzare gli intervistati e a stimolare l’adesione alla Fondazione stessa;
- la seconda fase ha riguardato la ridefinizione della struttura organizzativa e il completamento delle procedure della FNCD. In particolare l’allargamento della compagine dei Fondatori e Sostenitori istituzionali attraverso la creazione di target e linee guida per l’allargamento;
- la terza fase ha avuto l’obiettivo di individuare le opportunità di crescita della Fondazione e ha consentito di valutare le condizioni di economicità e di liquidità complessive connesse allo sviluppo dell’Ente.

Il piano è stato presentato e approvato nel corso dell’Assemblea dei partecipanti il 27 febbraio 2012.

Il Manuale di qualità della FNCD

Nella medesima riunione assembleare del 27 febbraio 2012, la FNCD ha anche approvato la politica della qualità dell’Istituto e in particolare è stato approvato il documento presentato dal Presidente che sancisce testualmente:

«La politica per la qualità del Centro Studi Nazionale si estende all’insieme delle attività istituzionali presiedute dalla Fondazione:

- *ricerca e convegnistica;*
- *formazione;*
- *trasferimento tecnologico.*

Prioritaria, ai fini del Centro Studi Nazionale, è la funzione formativa, con un’Area servizi formativi creata ad hoc all’interno della sua struttura.

L’offerta formativa del Centro Studi Nazionale è focalizzata – coerentemente con quanto previsto dalle politiche formative nazionali e regionali – oltre che a garantire ai discendenti l’acquisizione di un solido patrimonio di conoscenze di base, a tradurre i bisogni professionali del contesto sociale e produttivo in percorsi formativi altamente qualificati per contenuto didattico e specializzazione del personale docente, nonché

estremamente coerenti con i profili professionali richiesti dal mercato e con i bisogni formativi individuali.

Il processo di erogazione del servizio, infatti, non si esaurisce con la semplice produzione delle singole prestazioni formative misurate in termini di raggiungimento degli obiettivi didattici o di efficienza ed efficacia; la missione ultima, per il Centro Studi Nazionale, come per i propri interlocutori istituzionali, è la “spendibilità” dei profili professionali formati nel contesto economico produttivo attuale e futuro. Ciò si traduce nell’adeguare e, quando possibile, nell’anticipare i propri interventi ai bisogni formativi che derivano dall’evolversi delle dinamiche culturali, economiche e sociali e consentire ai discenti che superano positivamente un percorso didattico un efficace inserimento nella vita produttiva del Paese.

Il Sistema di Gestione per la Qualità implementato nel Manuale della Qualità del Centro Studi, coerentemente con i requisiti richiesti dalle norme ISO 9001 e con i requisiti richiesti dall’accreditamento¹⁰ regionale lombardo, consente di:

- sorvegliare costantemente e tenere sotto controllo i processi che direttamente (analisi dei bisogni formativi, progettazione, erogazione del servizio) o indirettamente (approvvigionamento, gestione della formazione interna, gestione delle risorse, ecc.), influiscono sulle caratteristiche e sulla qualità della prestazione erogata; dunque, tenere sotto controllo gli indicatori di qualità;*
- adeguare costantemente il Sistema di Gestione della Qualità all’evoluzione delle esigenze del cliente, mediante un ciclo di miglioramento continuo che va dall’individuazione dei requisiti professionali che caratterizzano i clienti-discenti, le istituzioni, gli interlocutori sul territorio, fino alla realizzazione di servizi coerenti con le esigenze rilevate ed alla gestione del feedback;*
- promuovere le azioni di miglioramento necessarie per prevenire il verificarsi di non conformità nel sistema e nei processi;*

¹⁰ L’organizzazione della FNCD è stata immediatamente impostata con l’obiettivo di corrispondere alle esigenze di certificazione e di accreditamento regionale alla formazione.

- *coinvolgere costantemente i responsabili e tutto il personale nel considerare che la promozione della qualità è interesse di tutti e che richiede partecipazione alla ricerca e proposta di soluzione di tutti i punti di criticità.*

La Politica della qualità definita dal Centro Studi Nazionale viene diffusa e promossa a tutti i livelli della Fondazione, poiché è convinzione dell'Ente che la qualità del servizio erogato sia conseguibile solo attraverso l'impegno di tutti coloro che operano nel processo di formazione a qualunque livello della realtà lavorativa.

Tale politica presuppone regole e procedure, oltre che strumenti, quali: mappe, moduli, report, format, manuali logici, manuali tecnici, calendari, manuali di scrittura, manuali dei processi informatici di base.

Il Centro Studi Nazionale fa sua la frase di Indro Montanelli: «anche quando avremo messo a posto tutte le regole, ne mancherà sempre una: quella che dall'interno della sua coscienza fa obbligo a ogni cittadino di regolarsi secondo regole».

Coerentemente con la mission, la Direzione del Centro Studi Nazionale definisce gli obiettivi per la qualità, concretizzandoli con chiari indicatori e precisandoli in termini quantitativi. Tali obiettivi rappresentano la dimensione tangibile e dinamica del Sistema gestionale per la qualità mediante i quali le politiche definite si traducono in traguardi di miglioramento».

Il Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001

Nel giugno 2011 la FNCD ha deciso l'avvio dei lavori relativi alle definizioni del Modello di Organizzazione gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, sottolineando l'importanza di dotarsi di un sistema di controllo interno idoneo a prevenire la commissione di comportamenti illeciti da parte dei propri collaboratori (apicali e non) e ne ha affidato la realizzazione allo StudioValore.

Anche Studio Valore ha svolto la propria attività pro bono.

Studio Valore ha presentato i risultati dell'analisi di rischio nel marzo 2012 e proceduto all'affinamento delle procedure aziendali nei mesi successivi.

Il modello definito è stato presentato dal Direttore generale della FNCD al Consiglio direttivo il 29 giugno 2012 e in quella sede approvato.

Nella seduta di consiglio sopra citata il Direttore generale ha precisato che il Modello ha lo scopo di perseguire i seguenti obiettivi:

- incentivare tutti i collaboratori (interni e esterni) della Fondazione al perfezionamento di comportamenti professionali virtuosi;
- determinare in tutti coloro che operano in nome e per conto della Fondazione nelle aree di attività a rischio la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni definite, nella commissione di illeciti passibili, oltre che di sanzioni amministrative irrogabili alla Fondazione, di sanzioni penali;
- ribadire che tali forme di comportamento illecito sono fortemente condannate dalla Fondazione;
- consentire alla Fondazione, per mezzo del monitoraggio sulle aree di attività a rischio, di intervenire tempestivamente per prevenire o contrastare la commissione dei reati stessi.

Nella stessa seduta il Consiglio direttivo, dopo aver approvato il Modello, ha nominato l'Organismo di vigilanza (che nella sua prima seduta ha – a sua volta – definito e approvato il proprio regolamento) e, infine, provveduto a definire il piano informativo interno alla FNCD.

L'accreditamento regionale

Il Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi, ha ottenuto il 6 luglio 2012 l'accreditamento presso la Regione Lombardia, con iscrizione nella sezione B dell'Albo n. 716 - ID Operatore 1162506/2012, per erogare servizi di Istruzione e formazione professionale.

Tali servizi, in base al c. 2 dell'art. 11 Legge Regionale 19/2007, consistono in:

- corsi di specializzazione professionale;
- corsi di formazione permanente;
- corsi di formazione abilitante.

La FNCD ha ottenuto l'accreditamento regionale (pur in pendenza della certificazione che in quella data era stata riconosciuta soltanto per le vie brevi) a seguito dell'accertamento dei diversi requisiti necessari. Fra questi si ritiene opportuno ricordare:

1. il possesso dei requisiti giuridici attestati da opportuna documentazione;

2. la capacità logistica e gestionale in relazione a:
 - adeguatezza locali: attraverso opportuni sopralluoghi tecnici antecedenti era stata positivamente valutata la conformità degli ambienti ai requisiti previsti dalla specifica normativa relativa agli enti di formazione ed è stato individuato il locale da destinare ad aula (per il quale è prevista una superficie minima di 1,2 metri quadrati a studente)¹¹. Inoltre, sono stati definiti accordi con strutture partner che – in possesso di aule più ampie – ne consentiranno la disponibilità nei casi in cui la numerosità degli iscritti lo rendesse necessario. La FNCD ha altresì proceduto a verificare che i locali identificati presso strutture terze rispettino gli stessi requisiti di adeguatezza, arredo e dotazione strutturale richiesti dalla normativa;
 - arredi e dotazione strutturale: sono stati acquisiti in modo congruo con le esigenze di fruibilità dei servizi offerti;
 - strumenti tecnologici e informatici: anche in questo caso la FNCD è stata dotata della dotazione tecnologica idonea a consentire l’ottimale gestione del servizio;
 - personale qualificato: la procedura di accreditamento prevede l’assolvimento di diverse funzioni svolte da personale opportunamente qualificato, come sarà precisato nel paragrafo 3.2. La struttura organizzativa;
3. l’affidabilità economico-finanziaria (attestata dal bilancio di esercizio) e la copertura assicurativa per gli infortuni e la responsabilità civile;
4. le relazioni con il territorio: evidenziate dall’importante rete partecipativa che sostiene la FNCD;
5. sistema di qualità attestato per le vie brevi dall’Ente certificativo.

La certificazione

La rigorosa formalizzazione dei processi interni alla Fondazione imposta dal Consiglio direttivo e dal management aziendale sin dal 2011 e riflessa nei diversi ambiti aziendali (quali a titolo esemplificativo la formalizzazione delle proposte ai clienti, la stesura del

¹¹ La valutazione ha tenuto conto sia della stima dei partecipanti ai corsi, sia dei dettati normativi (ad es. i corsi di formazione per il personale delle Aziende legati ai finanziamenti disposti annualmente in base Legge Regionale 236 del 1993 di fatto richiedono un minimo di otto partecipanti).

budget, la creazione e la gestione di "diari di bordo"¹² per ogni progetto, l'analisi della *customer satisfaction* e la compilazione dell'audit interno) nonché il successo dei primi progetti avviati e conclusi (su tutti si ricordano il corso di Risk Management organizzato presso l'Università Cattolica di Brescia, le iniziative editoriali e quelle convegnistiche) hanno consentito alla Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi di ottenere il 27 giugno 2012 per la prima volta la certificazione di qualità ISO 9001: 2008¹³.

Anche l'adozione del Modello di organizzazione e controllo di gestione in ottemperanza al decreto legislativo 231/2001 è stata considerata positivamente in quanto riflette la cultura di eccellenza e di controllo della FNCD nonché la scelta di trasparenza rispetto ai soggetti istituzionali o privati con i quali entra in contatto.

La certificazione ISO 9001 ha consentito alla Fondazione di garantire anche sul piano formale ai propri clienti la qualità dell'offerta attraverso la capacità di controllare processi, prestazioni, risultati.

Infine, il rapporto dell'Ente certificatore evidenzia l'esistenza di trasparenza e di serietà nella scelta di metodi procedurali come stile di lavoro proprio della Fondazione aggiungendo alle sue attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico un valore che le permette di interloquire efficacemente con il contesto economico e culturale nazionale e internazionale.

2.3. L'offering

L'offering della Fondazione si fonda sul modello del Global Risk management adottato sia dal Comitato Tecnico-Scientifico della Ricerca *Il risk management nelle aziende bresciane* sia dalla Fondazione stessa e si articola nelle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico.

Nel prosieguo del paragrafo saranno presentati prima il modello del Global Risk Management e poi una sintesi delle attività poste in essere dalla Fondazione. Infine sarà ricordata l'acquisizione della rappresentanza istituzionale dell'Osservatorio Nazionale R.C. Auto.

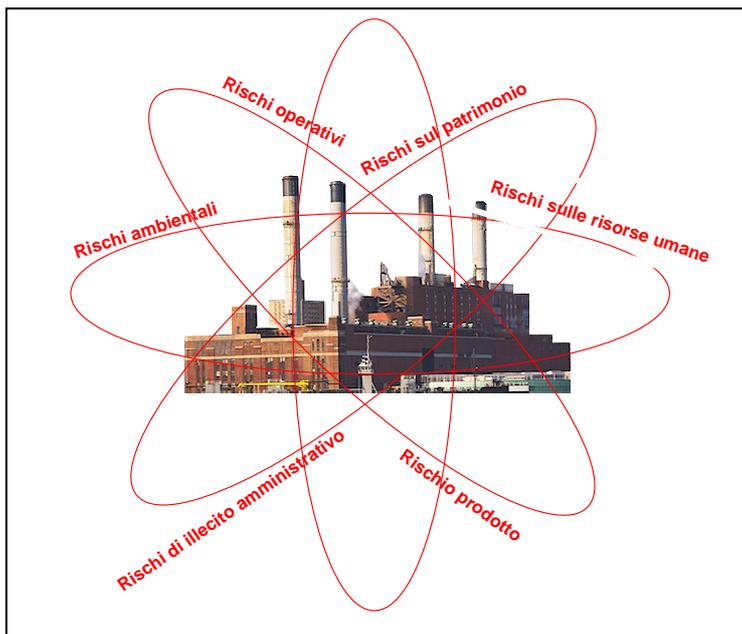
¹² Ovvero di documenti che consentono di verificare costantemente il processo di progettazione, coordinamento e, eventualmente, erogazione dei diversi progetti.

¹³ La certificazione è stata poi confermata anche gli anni 2013 e 2014 ed è prevista una nuova visita ispettiva nella primavera 2015.

Il Global Risk Management

Il Global Risk Management¹⁴ rappresenta un modello di gestione integrata del rischio che prende spunto dai diversi approcci presenti in letteratura, rendendoli modulari, e concentra l'attenzione sulla gestione dei rischi associati (Fig. 1), ovvero sui fattori di incertezza che – pur non afferenti alle attività primarie della catena del valore aziendale – possono in molti casi esercitare importanti impatti sulla gestione operativa. Il Global Risk Management punta a essere non solo un modello di gestione del rischio, bensì un vero e proprio approccio culturale che si traduce in una logica gestionale avente l'obiettivo di introdurre, in modo graduale, l'attività di controllo anche nelle aziende che ne sono prive, supportandole nella creazione di un clima etico correttamente orientato che – come noto – è un fattore fondamentale per il successo attuativo di qualsiasi sistema di controllo dei rischi.

Figura 1
Rischi imprenditoriali e rischi associati.



Fonte: Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi.

Se, da un lato, il rischio imprenditoriale è connaturato all'attività aziendale e non può in alcun modo essere coperto o trasferito a terze economie (ma soltanto gestito adottando decisioni strategiche e operative pianificate, controllate e comunicate agli

¹⁴ Il paragrafo fa riferimento prevalentemente al volume *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*, (a cura di P. Prandi), FrancoAngeli, Milano, 2010; i contenuti del volume sono alla base di diversi progetti erogati dalla FNCD.

stakeholders attraverso un corretto utilizzo dei tradizionali strumenti del business plan, del budget e del controllo di gestione), dall'altro lato i rischi associati sono per loro natura di carattere tecnico-operativo e ciò li rende idonei a essere misurati e gestiti al fine di ridurre il potenziale impatto negativo.

La conoscenza della rischiosità aziendale rappresenta uno strumento fondamentale per gestire con efficacia il core business, evitando che fattori a esso estranei possano "disturbare" la fisiologica attività imprenditoriale¹⁵.

La fase valutativa del rischio è quindi una componente essenziale di tale conoscenza e richiede lo svolgimento di alcune considerazioni in merito alle variabili che la influenzano.

La valutazione dell'esposizione aziendale ai rischi associati è condizionata sia dalla propensione al rischio del soggetto economico sia dalla percezione dello stesso in merito al grado di rischio delle diverse aree gestionali.

Se, da un lato, i soggetti avversi al rischio tendono ad amplificarne la rilevanza dell'impatto e ad attribuire un ruolo significativo alla conoscenza e alla gestione del medesimo, dall'altro lato operatori più propensi all'assunzione del rischio si espongono allo stesso con maggiore facilità e tendono a sottovalutare l'utilità derivante dall'applicazione del modello di Global Risk Management alla gestione aziendale.

Attraverso l'analisi e la quantificazione dei rischi e delle loro interrelazioni, l'attività di Global Risk Management fornisce all'azienda un supporto fattivo affinché proprietà e management possano decidere consapevolmente e con tempestività le azioni di intervento più opportune, anche attraverso la definizione di un ordine di priorità che salvaguardi il valore dell'impresa e garantisca un corretto equilibrio fra costi e benefici.

Oltre alla descritta valenza interna, una profonda conoscenza del livello di rischiosità aziendale costituisce anche il presupposto per lo sviluppo di relazioni corrette e trasparenti con gli stakeholder, a beneficio di un maggior livello di efficienza informativa e quindi di una più efficace definizione dei contenuti operativi e delle politiche di prezzo degli scambi con economie terze. In tal senso, i risultati del Global Risk Management possono entrare a pieno titolo nella pianificazione strategica dell'impresa.

In sintesi, il Global Risk Management si sviluppa seguendo un percorso logico-

¹⁵ I rischi associati, in sostanza, rappresentano ostacoli che si possono frapporre nel cammino aziendale verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

razionale che si compone di tre macro fasi operative a loro volta articolate in diverse componenti gestite nell'ambito di un sistema in miglioramento continuo¹⁶:

Si tratta di:

- *Risk Assessment*, che consiste nell'analisi delle diverse aree/funzioni operative che compongono l'attività aziendale, con l'obiettivo di individuare (per ciascuna di esse) i fattori di rischio in grado di influenzare il loro corretto funzionamento e quindi il contributo che da esse deriva al valore d'impresa. I risultati cui si perviene sono rappresentati nella Mappa dei Rischi Aziendali¹⁷, cui corrisponde il livello di vulnerabilità aziendale (rischiosità effettiva). Dal differenziale esistente fra rischio effettiva e rischio reputata accettabile (ovvero rischio target) derivano i contenuti della successiva fase operativa;
- *Risk Management*, il quale definisce le azioni da intraprendere per la gestione dei rischi aziendali con l'obiettivo di ridurre il divario fra i livelli di rischio effettiva e quelli che l'impresa si è prefissa. Gli interventi possono concretizzarsi nell'eliminazione dell'attività generatrice del rischio, nella costituzione di idonei presidi strutturali o organizzativi e, ancora, nel trasferimento del rischio a terze economie. La scelta fra le diverse soluzioni potrà variare da caso a caso (ovvero da rischio a rischio) anche in funzione del risultato di un'analisi costi/benefici (rapportato alla propensione e alla percezione del rischio del soggetto economico e del management aziendale) volta a confrontare l'impatto economico di una gestione attiva del rischio (costi certi) con i costi (incerti) potenzialmente derivanti dall'assenza di intervento da parte dell'impresa¹⁸;
- *Risk Control*, che consiste nella gestione del rischio residuo attraverso il controllo e il monitoraggio della situazione aziendale, anche a fronte di eventi interni (per esempio, cambiamenti organizzativi) ed esterni (quali

¹⁶ Esistono molte similitudini con il Ciclo di Deming (Pdca Plan-Do-Check-Act, alla base, anche, delle linee guida UNI-Inail), un modello ideato da W. Edward Deming in Giappone negli anni Cinquanta che si basa sul presupposto che per raggiungere l'obiettivo del miglioramento continuo della qualità si deve perseguire la massima iterazione tra ricerca, progettazione, test, produzione e vendita.

¹⁷ Cui sono conseguentemente associate (attraverso la Mappa delle Aree a Rischio) funzioni aziendali e responsabili operativi.

¹⁸ I costi della "non gestione" comprendono sia le perdite stimate derivanti dai sinistri sia i costi dell'"incertezza". In particolare, questi ultimi attengono all'inefficienza derivante dalla situazione di aleatorietà che grava sulle variabili aziendali e quindi sulle decisioni strategiche che ne conseguono.

l'innovazione legislativa e tecnologica). La fase in parola ha l'obiettivo di proporre interventi di aggiornamento e/o di miglioramento dei presidi e degli strumenti di trasferimento volti a mantenere il livello di rischio residuo in linea con gli obiettivi della politica aziendale dei rischi.

Nell'ambito degli impatti derivanti dai rischi aziendali, è indispensabile prendere in considerazione la distinzione tra impatti *diretti*, *indiretti* e *conseguenziali*. Infatti, mentre i primi ricadono direttamente sul valore degli asset aziendali (incendio, incidente sul lavoro, hacking, ecc.), gli impatti indiretti ne amplificano l'effetto. Si tratta – per esempio – dei costi (o mancati profitti) indotti dal blocco della produzione causato da un danno agli impianti. Infine, gli impatti consequenziali hanno una portata ancora più ampia e duratura. Appartengono a questa categoria i danni di immagine, di reputazione o di perdita di quote di mercato conseguenti agli impatti diretti e indiretti appena citati.

L'adozione di modelli di Global Risk Management è in grado di generare, oltre a un effetto immediato nella corretta gestione dei rischi aziendali, anche un impatto di medio periodo che consiste nello sviluppo di un'opportuna cultura aziendale di gestione del rischio.

Tale cultura può favorire, a tutti i livelli, l'assunzione di comportamenti coerenti sia con gli obiettivi di contenimento del rischio (comportamenti prudenti o comunque in linea con il grado di rischiosità ritenuto accettabile dal soggetto economico) sia con quelli di minimizzazione dei costi di gestione dei rischi (sfruttamento di sinergie – ovvero di economie di scopo – e definizione di risposte univoche a rischi multipli).

La conferma esplicita del ruolo strategico attribuito dal soggetto economico al Global Risk Management deriva dalla posizione che la funzione preposta alla sua gestione occupa nell'organigramma aziendale e dalla sua integrazione con l'attività di pianificazione e controllo di gestione. Massimo rilievo si ha quando la funzione è realmente integrata nel sistema aziendale o quantomeno è collocata in linea e rendiconta direttamente agli organi sociali. Tale situazione, però, può rappresentare la tappa finale di un percorso che passa attraverso una posizione di staff rispetto, dapprima, alla funzione amministrativa, poi a quella di auditing (ove esistente) e, successivamente, alla direzione generale.

Infine, va precisato che l'autonomia operativa e di controllo della funzione di Risk

Management (attuata anche attraverso la creazione di una reale autonomia finanziaria) favorisce l'efficacia dei risultati e consente la flessibilità indispensabile per poter intervenire con tempestività, adattandosi rapidamente alle sollecitazioni interne ed esterne all'impresa.

L'articolazione dell'offerta della FNCD

Come abbiamo già detto, l'offerta della Fondazione è articolata in tre aree: ricerca, formazione e trasferimento tecnologico, che saranno in seguito brevemente richiamate.

Le iniziative appartenenti alla ricerca sono suddivise a loro volta in quattro aree: iniziative di carattere orizzontale (approfondimenti tematici in diverse zone geografiche, riferite in particolare alle aree di presenza delle Università partecipanti alla Fondazione), verticale (ovvero specificatamente riferite ad alcuni settori come quello edile, energetico e delle cliniche ospedaliere), trasversale (rischi finanziari, del lavoro e ambientali), integrato (Osservatorio, risk rating, semplificazione normativa ecc.).

L'attività di formazione (nel quale ambito sono stati decisi la creazione di un corso di laurea presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore sul tema del risk management e l'attivazione dell'accreditamento regionale) è costituita sia da attività su commessa (allo stato le sole attivate) sia da attività a catalogo.

Il trasferimento tecnologico è prevalentemente rivolto all'attività di assessment sui rischi, alla valutazione della copertura dei rischi identificati, all'implementazione MOG 231/01, al supporto alla valutazione del merito creditizio e all'internazionalizzazione.

Una specifica area di intervento è rappresentata dalla attività peritale.

Seguendo le linee guida sopra identificate, di seguito sono riportate talune delle iniziative poste in essere dalla FNCD:

- l'organizzazione e la realizzazione del convegno finale di presentazione dei risultati della ricerca *Il Risk management nelle aziende bresciane* – svoltosi in data 7 febbraio 2011 presso la sede della Camera di Commercio di Brescia

nel corso del quale è stata presentata la monografia *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*;

- la relazione del Direttore generale della Fondazione: “Supply chain e attività commerciali con i paesi politicamente instabili” nell’ambito del convegno "Risk Scenarios 2011: le nuove sfide alla continuità operativa della Pubblica Amministrazione e delle imprese italiane" tenutosi a Bologna in data 13 aprile 2011;
- gli interventi specifici sul tema del rischio quali quelli pubblicati sulle riviste «Harvard Business Review» e «Brescia & Futuro»;
- l’Audizione presso la Commissione parlamentare di inchiesta sul fenomeno degli infortuni sul lavoro, con particolare riguardo alle cosiddette "morti bianche", tenutasi in data 27 settembre 2011 a Roma;
- la presentazione della Fondazione nell’ambito del workshop organizzato dal Centro Universitario di Organizzazione Aziendale (CUOA), dal titolo "Il Risk Management in azienda: logiche, quadro generale ed esperienze in atto" tenutosi a Villa Valmarana Morosini (Altavilla Vicentina - VI) in data 16 novembre 2011;
- l’incontro organizzato presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia dal titolo "Il Rischio: da minaccia a opportunità. La parabola dei talenti nell’economia d’oggi" in data 18 novembre 2011 in cui è intervenuto il Presidente della Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi, Dottor Elvio Sonnino, unitamente al Vescovo di Brescia Monsignor Luciano Monari;
- il Convegno dal titolo "Il Risk Management negli Istituti di Credito. Come affrontare le sfide in scenari di incertezza" che si è tenuto il 2 dicembre 2011 presso la Sala Conferenze di UBI Banca e che ha visto gli interventi, di diversi Enti Istituzionali fra cui la Banca d’Italia, l’Associazione Bancaria Italiana, la Magistratura e le Università che per prime hanno aderito alla Fondazione;
- l’Audizione presso la Commissione Consiliare VIII della Provincia di Brescia del 14 dicembre 2011 nel corso della quale il Direttore generale della Fondazione, professor Paolo Prandi, ha illustrato le attività e gli obiettivi della Fondazione;
- la partecipazione del Direttore generale della Fondazione al convegno "Cyber

risk, rischi informatici e business continuity: la nuova frontiera del risk management. La salvaguardia dell'azienda: risvolti operativi, legali, assicurativi, d'immagine" tenutosi a Milano in data 31 gennaio 2012;

- corsi di formazione per i direttori delle filiali bancarie in ossequio alla circolare Banca Italia del luglio 2013;
- attività di assessment dei processi di business continuity;
- supporti nell'ambito della creazione di strutture organizzative di audit.

L'Osservatorio Nazionale R.C. Auto

La FNCD nel gennaio 2013 – in raccordo con gli enti che hanno dato vita all'Osservatorio Nazionale R.C. Auto quali l'Università degli Studi di Brescia, il Ministero dello Sviluppo Economico, la Concessionaria Servizi Assicurativi Pubblici, l'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici e il Consiglio Nazionale dei Consumatori – si è resa disponibile al fine di dare continuità ai lavori dell'Osservatorio in parola, ideato e diretto dalla professoressa Cinzia Dabrassi, assumendone il coordinamento e la rappresentanza istituzionale.

Il Consiglio direttivo del 16 gennaio 2013 (che ha ratificato tale disponibilità) ha esaminato e discusso con attenzione l'origine, gli obiettivi e le tematiche affrontate dall'Osservatorio nel corso degli anni e in particolare le diverse iniziative proposte all'interno dell'Università degli Studi di Brescia, l'attenzione generata a livello nazionale nell'ambito degli operatori del settore e l'avvio della monografia in tema di R.C. Auto che – su stimolo degli enti coinvolti nell'Osservatorio – si sarebbe conclusa nei mesi seguenti e sarebbe stata presentata prima a Milano (marzo 2013) e poi a Brescia (giugno 2013).

Il Consiglio direttivo ha altresì valutato il settore di riferimento (che coinvolge in Italia circa trenta milioni di assicurati e un fatturato di quasi diciotto miliardi di premi), considerato la rilevanza sociale della polizza R.C. Auto (obbligatoria per legge e presente nel paniere Istat) e valutato le competenze di cui la FNCD poteva avvalersi all'atto di garantire la continuità dell'Osservatorio, ovvero il know how esistente sia in seno alle Istituzioni presenti nell'Osservatorio sia nell'ambito degli enti che a vario titolo partecipano la Fondazione stessa, tra cui diverse università statali e private aderenti a titolo di Sostenitori Istituzionali.

L'inserimento dell'Osservatorio all'interno della FNCD è stato reso pubblico nel convegno di presentazione della monografia *La responsabilità civile automobilistica. Strategia, innovazione e normativa nei modelli di offerta* tenutosi presso l'Università Statale di Milano il 12 marzo 2013 nel quale il Rettore dell'Università degli Studi di Brescia Prof. Sergio Pecorelli, essendo impossibilitato a intervenire personalmente, ha chiesto fosse letto il proprio messaggio di saluto indirizzato al prof. Paolo Prandi, coautore dell'opera: «... Sono nell'impossibilità di partecipare all'evento di presentazione del lavoro cui la Professoressa Dabrassi prima e Lei poi avete dedicato tanto tempo, energie ed entusiasmo.

Nello scusarmi con Lei, con Alessandra [figlia della prof. Dabrassi, ndr], con i relatori del convegno, con i partecipanti e con la Fondazione, desidero farLe giungere gli auguri più sinceri per la riuscita dell'evento e soprattutto i complimenti per quanto la Fondazione sta facendo sulle tracce e nella memoria di Cinzia».

L'Osservatorio è destinato a svolgere, come in passato, un ruolo di primo piano nell'interpretazione dei principali trend evolutivi del comparto della responsabilità civile auto in Italia, mediante l'analisi degli aspetti innovativi di prodotto e di processo e delle principali novità normative, nonché nell'offerta di un quadro informativo aggiornato e critico del mercato assicurativo auto, anche attraverso il confronto con le principali realtà estere.

Al convegno erano presenti i Direttori Generali di: ANIA (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici), CONSAP (Concessionaria Servizi Assicurativi Pubblici s.p.a.) e Antitrust (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato); il Dirigente della Divisione Servizi Assicurativi del MISE (Ministero dello Sviluppo Economico), il Presidente della Federazione delle Banche, Assicurazioni e della Finanza, l'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni, l'Università degli Studi di Milano e il CNCU (Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti).

3. Il controllo di gestione nella FNCD

I contenuti di questo capitolo si rifanno da un lato al bagaglio teorico costituito dalle letture¹⁹ sintetizzate nel primo capitolo del presente elaborato (cfr. 1. Il controllo di gestione), dall'altro a quanto implementato in relazione a quei temi da un ente di piccole dimensioni e in fase di sviluppo, la Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi.

L'attenzione è stata quindi focalizzata su quanto effettivamente realizzato dall'ente in parola, la cui attività è gestita da diversi organi in ossequio a quanto stabilito, oltre che dal Codice Civile, nello Statuto della società, nel Modello di organizzazione e gestione, nel Manuale di qualità e, infine, nei regolamenti.

Da questo punto di vista è importante sottolineare come sin dal suo nascere la FNCD abbia voluto compiere un importante passo nella direzione della trasparenza e come tale sforzo possa essere stato compiuto proprio grazie a una organica struttura di controllo di gestione.

Il capitolo è strutturato in quattro paragrafi:

– nel primo (3.1. La logica organizzativa e di controllo) emerge come, stante l'ampia libertà organizzativa consentita dal Codice Civile, la FNCD abbia ben implementato quanto sostenuto dalla professoressa Daniela Salvioni in merito ai processi di governo dell'impresa: «Governare un'impresa, o meglio governarne la gestione, significa principalmente indirizzarne i processi decisionali ed attuativi in modo tale da ottimizzare le potenzialità di successo e di durabilità in relazione al diverso e mutevole atteggiarsi dei fenomeni interni ed esterni»²⁰.

– nel secondo (3.2. La struttura organizzativa) è evidenziata la struttura organizzativa dell'ente dando contezza di ciascun ruolo e identificando le specifiche responsabilità.

Inoltre in questo lavoro, e in particolare nella Tabella 1, è stata effettuata una clusterizzazione dei diversi ruoli a seconda si tratti di ruoli di Rappresentanza, Gestione dell'Ente, Controllo, Gestori dei progetti, Tecnico Scientifici e di Emergenza.

¹⁹ In particolare i lavori delle Professoressa Salvioni e Gandini.

²⁰ La citazione fa riferimento al volume *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, 1997.

- nei successivi due paragrafi sono stati sintetizzati i processi e gli strumenti effettivamente utilizzati dalla FNCD nella gestione del controllo dell'intero ente (cfr. 3.3. Il controllo di gestione della Fondazione) e in quello di ciascun progetto (3.4. Il controllo di gestione dei progetti della Fondazione).

3.1. La logica organizzativa e di controllo

Come noto il Codice Civile limita a pochi articoli la definizione delle fondazioni (e delle associazioni)²¹ lasciando quindi a coloro che definiscono e approvano lo Statuto e i regolamenti interni una libertà di organizzazione relativamente ampia.

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di indicare le logiche²² che hanno ispirato i Fondatori Promotori (ovvero i cinque soggetti²³ che hanno dato vita alla Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi il 21 dicembre 2010) nella definizione dello Statuto e dei successivi regolamenti, mentre le modalità di nomina, gli ambiti di competenza e di responsabilità di ciascun organo saranno dettagliatamente esaminati nel paragrafo successivo (3.2. La struttura organizzativa).

All'atto della costituzione della FNCD, i Fondatori Promotori ebbero due obiettivi primari: da un lato creare una struttura partecipativa a livello tecnico-scientifico più allargata e trasversale possibile in modo da superare quella logica "di campanile" che spesso viene definita a livello internazionale come uno degli aspetti più negativi del nostro Paese²⁴; dall'altro lato quello di impennare la *governance* dell'ente sul Consiglio direttivo che (stante le sue norme elettive²⁵) rappresentava l'organo con la

²¹ Si tratta degli articoli che vanno dal 14 al 42.

²² Le informazioni indicate nel presente paragrafo sono state recepite attraverso l'intervista diretta del Presidente, del Vice Presidente e di due consiglieri della FNCD.

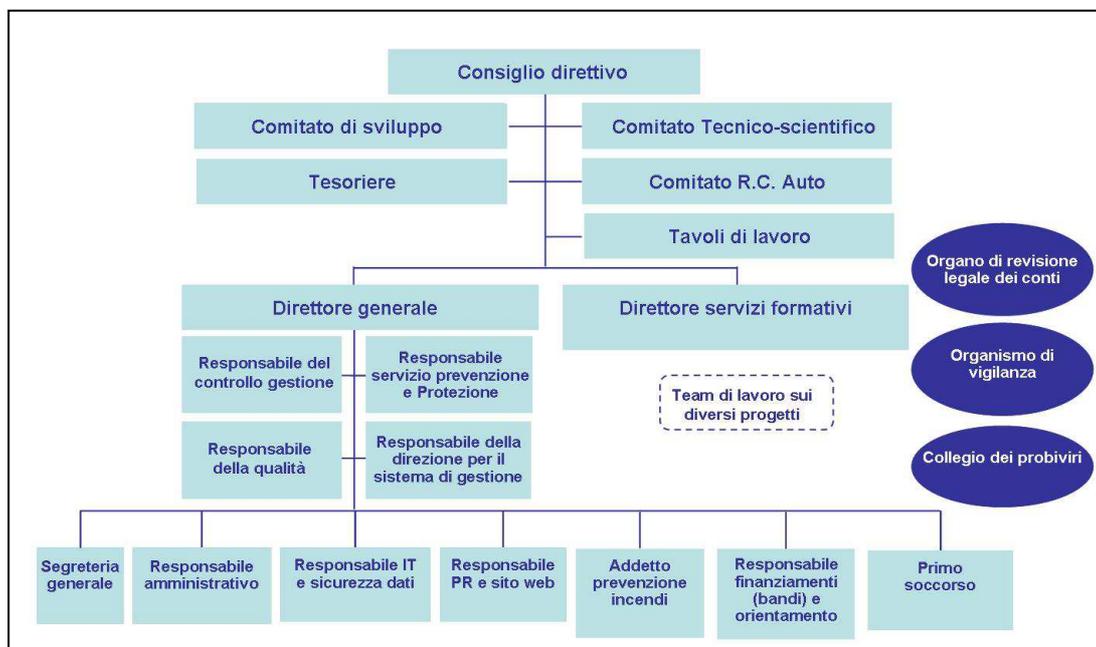
²³ Si tratta di Banco di Brescia, Feralpi s.p.a., Franchini acciai s.p.a., AGKN Serca e Studio Valore.

²⁴ È opportuno ricordare che allo stato attuale i Partecipanti sono quasi duecento di cui oltre il 10% costituiti da Sostenitori Istituzionali tra i quali cinque strutture universitarie private e pubbliche, la Diocesi di Brescia, Unioncamere Lombardia, e che in questo momento la FNCD ritiene opportuno non procedere a un ulteriore allargamento della base partecipativa al fine di non gravarsi di una eccessiva attività.

²⁵ Il Consiglio direttivo è composto al massimo da 15 membri e le nomine sono suddivise come segue: massimo otto membri del Consiglio direttivo sono nominati dai Promotori Fondatori (fermo restando che a ciascun Fondatore Promotore spetta la nomina di un Consigliere), massimo 5 dai Fondatori (la regolamentazione di tali nomine è definita in un apposito regolamento interno) e massimo 2 dagli Aderenti (sulla base di una lista di cinque nominativi indicati dai Fondatori Promotori) che abbiano regolarmente versato le quote di iscrizione e purché questi ultimi siano presenti in numero superiore a 100 per il primo membro mentre il secondo rappresentante sarà eletto al superamento dei 500 Aderenti.

maggior competenza strategica e manageriale a disposizione dei Partecipanti, Promotori e Fondatori.

Figura 2
Organigramma della FNCD.



Fonte: Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi.

Il Consiglio direttivo a sua volta provvede a delegare quasi interamente l'attività operativa ordinaria al Direttore generale e al Direttore dei servizi formativi e l'attività di controllo agli organi deputati ciascuno per il proprio ambito (Organo di revisione legale dei conti, Organismo di vigilanza, Collegio dei probiviri, Tesoriere, Responsabile del controllo di gestione, Responsabile della qualità, Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione). Infine, l'attività tecnico-scientifica è delegata a comitati e tavoli di lavoro.

Al Consiglio direttivo compete pertanto di: definire la strategia; approvare i bilanci e i budget; deliberare le eventuali modifiche dello Statuto; approvare i regolamenti; promuovere e gestire eventuali accordi con altri soggetti; eleggere al proprio interno il Presidente e il Vice Presidente; nominare il Comitato di sviluppo, il Direttore generale, il Direttore dei servizi formativi, i membri del Comitato tecnico-scientifico, del

Il Consiglio direttivo può decidere di incrementare il numero dei Consiglieri all'atto della nomina di nuovi Fondatori Promotori.

Qualora non esistano Fondatori o in caso gli Aderenti aventi diritto di voto siano in numero inferiore a 100, la nomina dei Consiglieri spettanti rispettivamente ai Fondatori e agli Aderenti è effettuata dai Fondatori Promotori.

Comitato R.C. Auto²⁶ e di eventuali specifici tavoli di lavoro, gli organi di controllo dell'ente nonché di valutare le domande di partecipazione e di sponsorizzazione da chiunque pervenute e a qualsiasi forma partecipativa facciano riferimento. Il Consiglio direttivo ha anche la responsabilità di presidiare direttamente eventuali attività straordinarie che dovessero coinvolgere la FNCD.

Il Presidente della Fondazione ha la legale rappresentanza dell'Ente (unitamente al Vice Presidente) di fronte ai terzi, agisce e resiste avanti a qualsiasi autorità amministrativa o giurisdizionale nominando anche avvocati e periti; cura le relazioni con gli enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione e di favorire e promuovere le adesioni alla Fondazione. Infine, con il supporto del Vice Presidente e all'occorrenza dal Direttore generale, il Presidente della Fondazione elabora i bilanci e i budget.

Il Vice Presidente nomina tutti gli organi gestori della FNCD e supporta il Presidente stesso nelle diverse attività relazionali.

L'attività operativa è delegata a due organi: il Direttore generale e il Direttore dei servizi formativi.

Il Direttore generale è responsabile della gestione ordinaria dell'Ente e quindi allo stesso riportano: il Responsabile della direzione per il sistema di gestione; il Responsabile finanziamenti (bandi) e orientamento²⁷; la Segreteria Generale; il Responsabile amministrativo; l'Addetto prevenzione incendi; il Responsabile IT e sicurezza dati; il Responsabile PR e sito web.

Al Direttore dei servizi formativi spetta la responsabilità dell'intera attività progettuale non solo in relazione al sistema formativo, ma anche relativamente agli ambiti di ricerca e di trasferimento tecnologico. Il Direttore dei servizi formativi avrà pertanto frequenti contatti sia con il Comitato tecnico-scientifico sia con il Comitato R.C. Auto sia infine con i diversi tavoli di lavoro via via istituiti.

²⁶ In accordo e/o su indicazione degli enti promotori.

²⁷ La collocazione del Responsabile finanziamenti (bandi) e orientamento a riporto del Direttore generale è determinata dalla prevalenza in questa fase dell'attività di ricerca bandi e finanziamenti.

Come anticipato, in questo momento la FNCD svolge esclusivamente una gestione progettuale a commessa attraverso team di lavoro via via costituiti con il coinvolgimento di professionisti esterni (prevalentemente appartenenti al sistema partecipativo della FNCD facente capo alle diverse accademie aderenti) chiamati a ricoprire i ruoli di Responsabile di progettazione e realizzazione, Formazione, Coordinatore, Tutor Formativo.

È invece ipotizzabile che qualora la FNCD decidesse di attivare una forma di offerta a catalogo, i ruoli di Responsabile riconoscimento crediti formativi, Responsabile orientamento, Responsabile certificazione competenze (oggi non ancora attivati) possano trovare un incardinamento all'interno della Fondazione, sia pure in fase iniziale, non a tempo pieno.

Per quanto riguarda la funzione di controllo, taluni organismi non possono evidentemente trovare per loro natura alcuna dipendenza gerarchica dagli organi della Fondazione (si tratta di Organo di revisione legale dei conti, Organismo di vigilanza e Collegio dei probiviri), altri riportano direttamente al Consiglio direttivo (il Tesoriere) e altri ancora al Direttore generale svolgendo un essenziale ruolo di supporto per la verifica qualitativa sia dell'intera struttura sia dei diversi progetti sia del sistema di sicurezza (Responsabile del controllo di gestione, Responsabile della qualità, Responsabile servizio prevenzione incendi).

All'Assemblea dei partecipanti (cui intervengono tutti i soggetti aderenti con esclusione di quelli che – eventualmente – hanno specificatamente dichiarato nella domanda di ammissione di non volervi prendere parte) compete la discussione e la delibera sulle linee di indirizzo della Fondazione, oltre che ogni altra questione il Consiglio direttivo ritenga di sottoporre alla sua decisione. In relazione al Bilancio di esercizio, per esempio, l'Assemblea si limita a prenderne visione.

Infine, nell'ambito di un ente di ricerca quale la FNCD, che ha l'obiettivo di creare un sistema allargato e trasversale di partecipazione da parte delle più qualificate professionalità, i comitati e i tavoli di lavoro hanno un ruolo fondamentale e per questo è stato statutariamente deciso che la presidenza degli stessi sia affidata al Vice Presidente della Fondazione.

3.2. La struttura organizzativa e gli organi della Fondazione

Pur consci che ogni tipo di classificazione comporta alcune forzature, nel proseguo dell'analisi sarà presentata la struttura organizzativa dell'Ente e poi, nella parte successiva, i principali processi che sono ritenuti basilari per l'eccellenza della Fondazione stessa: la comunicazione e la gestione delle non conformità.

Gli organi della FNCD

Come anticipato, l'esame dei diversi organi su cui si basa la gestione e il controllo della FNCD sarà affrontato seguendo la classificazione adottata dall'Ente stesso e riportata nella Tabella 1.

Preliminarmente saranno descritti anche gli organi di rappresentanza.

Organi di rappresentanza

Si tratta di Assemblea dei partecipanti, e dei Rappresentanti Legali: Presidente e Vice Presidente.

Assemblea dei Partecipanti

All'Assemblea partecipano i Fondatori Promotori, i Fondatori e gli Aderenti.

La tipologia dei Sostenitori Istituzionali viene accorpata con quella degli Aderenti, salvo che il Consiglio direttivo non decida diversamente con apposita delibera relativa al singolo Sostenitore Istituzionale e alla categoria nel suo complesso.

L'Assemblea si riunisce almeno una volta all'anno per discutere e deliberare sulle linee di indirizzo della Fondazione e di ogni altra questione che il Consiglio direttivo ritenga di sottoporre alla sua decisione.

È convocata dal Presidente della Fondazione; in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente.

Deve essere convocata con i mezzi idonei e con un preavviso di almeno venti giorni di calendario.

La volontà dei partecipanti in relazione a ciascun punto all'ordine del giorno può essere raccolta preliminarmente in forma scritta attraverso lettera raccomandata indirizzata alla sede della Fondazione o recapitata alla stessa con altro strumento (fax, e-mail, raccomandata a mano) che garantisca la prova dell'avvenuto ricevimento entro e non oltre 3 giorni di calendario antecedenti alla data fissata per l'adunanza.

Tabella 1
Gli organi di gestione e controllo della FNCD

| Tipologia | Organi |
|---|--|
| Gestori dell'Ente | Consiglio direttivo, Comitato di Sviluppo, Direttore generale, Responsabile della direzione per il sistema di gestione, Direttore dei servizi formativi, Responsabile finanziamenti (bandi) e orientamento, Segreteria Generale, Responsabile amministrativo, Addetto prevenzione incendi, Responsabile IT e sicurezza dei dati, Responsabile PR e sito web. |
| Controllo | Datore di Lavoro, Organo di revisione legale dei conti, Organismo di vigilanza, Collegio dei probiviri, Tesoriere, Responsabile del controllo di gestione, Responsabile della qualità, Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP). |
| Gestori dei progetti (sia a commessa sia a catalogo) | Responsabile riconoscimento crediti formativi, Responsabile orientamento, Responsabile certificazione competenze, Responsabile di progettazione e realizzazione, Formatore, Coordinatore, Tutor Formativo. |
| Apparati Tecnico-scientifici | Comitato Tecnico-scientifico e Comitato R.C. Auto. |
| Emergenza | Addetto primo soccorso. |

Fonte: nostre elaborazioni su informazioni FNCD.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente della Fondazione o in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente. In assenza o impedimento di entrambi, la riunione deve essere aggiornata.

Hanno diritto a partecipare alle Assemblee tutti i soggetti sopra indicati purché in regola con il pagamento delle quote e dei contributi definiti.

Ogni Partecipante avente diritto di partecipare all'Assemblea può farsi rappresentare in Assemblea mediante delega scritta con effetto anche per la seconda convocazione.

Le riunioni dell'Assemblea sono valide in prima convocazione con l'intervento di un numero di partecipanti tale da rappresentare almeno la metà dei voti spettanti ai partecipanti aventi diritto e in regola con il pagamento delle quote e delle contribuzioni; in seconda convocazione quale che sia il numero dei votanti.

L'Assemblea delibera a maggioranza degli intervenuti.

Le delibere dell'Assemblea sono riportate in un apposito verbale, firmato da chi presiede l'Assemblea medesima e dal Segretario, scelto dal Presidente della Fondazione (o dal Vice Presidente) anche tra persone estranee all'Assemblea.

Presidente

Il Presidente della Fondazione è nominato dal Consiglio direttivo tra i suoi membri, dura in carica 5 anni ed è rieleggibile. La carica decade comunque con lo sciogliersi del Consiglio direttivo che lo ha nominato.

Ha la legale rappresentanza della Fondazione di fronte a terzi, agisce e resiste avanti a qualsiasi autorità amministrativa o giurisdizionale, nominando avvocati.

Il potere di firma degli atti della Fondazione è attribuito al Presidente della Fondazione. Detto potere può essere delegato per particolari materie, ovvero, di volta in volta, per specifici atti o serie di atti, a Consiglieri o eventuali membri o collaboratori della Fondazione.

Il Presidente della Fondazione convoca e presiede le riunioni dell'Assemblea e del Consiglio direttivo.

Inoltre, il Presidente cura le relazioni con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione e di favorire e promuovere le adesioni alla Fondazione.

Infine elabora i bilanci con il supporto del Vice Presidente e all'occorrenza dal Direttore generale.

In caso di assenza o impedimento del Presidente della Fondazione, questi è sostituito, a tutti gli effetti, dal Vice Presidente. Tutti i poteri e le funzioni del Presidente della Fondazione in caso di sua assenza o impedimento spettano al Vice Presidente.

Vice Presidente

Il Vice Presidente della Fondazione è nominato dal Consiglio direttivo tra i suoi membri. Dura in carica 5 anni ed è rieleggibile. La carica decade comunque con lo sciogliersi del Consiglio direttivo che lo ha nominato.

In base alle indicazioni ricevute dal Presidente della Fondazione, supporta il Presidente stesso nella cura delle relazioni con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione e di favorire e promuovere le adesioni alla Fondazione.

Nomina tutti gli organi dell'ente la cui individuazione non è responsabilità del Consiglio direttivo.

Al Vice Presidente della Fondazione sono attribuiti la legale rappresentanza della Fondazione e il potere di firma della stessa, nella medesima misura in cui sono attribuiti al Presidente della Fondazione.

Gli organi di gestione dell'Ente

Si tratta di: Consiglio direttivo, Comitato di Sviluppo, Direttore generale, Responsabile della direzione per il sistema di gestione, Direttore dei servizi formativi, Responsabile finanziamenti (bandi) e orientamento, Segreteria Generale, Responsabile amministrativo, Addetto prevenzione incendi, Responsabile della sicurezza dei dati, Responsabile IT e Responsabile PR e sito web.

Consiglio direttivo

I membri del Consiglio direttivo restano in carica sino all'approvazione del bilancio consuntivo relativo al quinto esercizio successivo alla loro nomina e possono essere confermati.

Il membro del Consiglio direttivo che, senza giustificato motivo, non partecipa a tre riunioni consecutive, può essere dichiarato decaduto dal Consiglio stesso. In tal caso, come in ogni altra ipotesi di vacanza della carica di Consigliere, i membri restanti possono provvedere (anche su richiesta di un solo Consigliere) alla cooptazione di altro Consigliere che resterà in carica sino alla scadenza del Consiglio direttivo.

Se, per qualsiasi ragione, il numero dei componenti del Consiglio si riduce della metà dei Consiglieri in carica, l'intero Consiglio decade ed è necessario procedere al rinnovo dello stesso.

Il Consiglio direttivo ha il compito di gestire le attività della Fondazione.

È munito di tutti i più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Fondazione e adotta tutti i provvedimenti necessari e opportuni per il perseguimento degli scopi della Fondazione stessa, secondo le linee di indirizzo fissate dall'Assemblea.

Al Consiglio direttivo compete in particolare: definire le linee strategiche; approvare i bilanci e i budget dell'ente; deliberare l'eventuale modifica dello Statuto o scioglimento della Fondazione con adesione di almeno 13 Consiglieri su 15 o di analoga proporzione se il numero totale dei Consiglieri è diverso; effettuare le

periodiche comunicazioni ai Partecipanti; promuovere e gestire eventuali accordi con altri soggetti; curare lo svolgimento delle attività ordinarie della Fondazione (anche istituendo tavoli di lavoro e commissioni per specifiche tematiche); stabilire, ove lo reputi opportuno, il bando di borse di studio; approvare i regolamenti della Fondazione con voto favorevole di almeno 10 Consiglieri nominati o di 2/3 degli stessi se i Consiglieri nominati sono in numero diverso da 15; eleggere al proprio interno il Presidente della Fondazione; eleggere al proprio interno il Vice Presidente della Fondazione; delegare specifici compiti ai Consiglieri; nominare il Direttore generale della Fondazione, determinandone compiti, e la natura dell'incarico; nominare i membri del Comitato tecnico-scientifico; nominare l'Organo di revisione legale dei conti; nominare Fondatori, Aderenti, Sostenitori e Sostenitori Istituzionali, nonché i Fondatori Promotori che aderiscono alla Fondazione in data successiva alla sottoscrizione dell'atto costitutivo; accettare le eventuali contribuzioni da parte degli Sponsor; deliberare in ordine all'accettazione di eredità, legati e contributi; svolgere tutti gli ulteriori compiti a esso affidati dallo Statuto; determinare, anche annualmente, la misura minima e la forma del contributo a carico degli Aderenti e dei Sostenitori.

Il Consiglio si riunisce validamente, in prima convocazione, con la presenza dei due terzi dei membri; in seconda convocazione la riunione è valida qualunque sia il numero dei presenti.

Le deliberazioni sono assunte con il voto favorevole della maggioranza dei presenti. Possono essere determinate maggioranze diverse su particolari argomenti attraverso successivi regolamenti.

Le riunioni sono presiedute dal Presidente della Fondazione o, in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente; in assenza o impedimento di entrambi, la riunione deve essere aggiornata.

Delle riunioni del Consiglio è redatto apposito verbale, firmato da chi presiede il Consiglio medesimo e dal Segretario, scelto dal Presidente della Fondazione anche tra persone estranee al Consiglio.

La partecipazione al Consiglio direttivo, analogamente agli altri organi della Fondazione, è gratuita, salvo diversa definizione da parte del Consiglio direttivo stesso con apposito regolamento.

Comitato di sviluppo

Il Comitato di sviluppo è composto dal Vice Presidente della Fondazione, che lo presiede, e da un numero massimo di membri pari a dieci.

I componenti del Comitato di sviluppo sono nominati dal Consiglio direttivo e dovranno essere in possesso di elevate qualità professionali e con competenze eterogenee.

Il Comitato di sviluppo è convocato dal Presidente del Comitato stesso o da almeno tre dei suoi membri.

Ha una durata di 2 anni ed è rieleggibile.

Il membro del Comitato di sviluppo che, senza giustificato motivo, non partecipa a tre riunioni consecutive può essere dichiarato decaduto dal Comitato stesso. Il Consiglio direttivo valuterà in tal caso se integrare o meno la carica vacante. Nel caso di nomina di un nuovo membro, questo rimane in carica sino alla scadenza del Comitato di sviluppo.

Il Comitato di sviluppo ha il compito di incrementare (coerentemente con le linee guida deliberate in sede di Consiglio direttivo) l'attività di business, di supportare il Presidente nell'allargamento della compagine dei Partecipanti (con specifico orientamento a Fondatori, Sostenitori Istituzionali e Sostenitori) e di vagliare preventivamente le richieste di adesione alla Fondazione giunte da nuovi potenziali Partecipanti per permettere poi al Consiglio direttivo la validazione finale.

I compiti del Comitato di sviluppo possono essere ulteriormente approfonditi in un relativo regolamento interno, approvato dal Consiglio direttivo.

Il Consiglio direttivo può attribuire ai singoli componenti del Comitato di sviluppo la responsabilità di specifiche attività di sviluppo.

Il Comitato di sviluppo delibera a maggioranza dei presenti. In caso di parità prevale il voto del Presidente del Comitato stesso. Possono essere determinate maggioranze diverse su particolari argomenti attraverso successivi regolamenti.

Delle riunioni del Comitato di sviluppo è redatto il verbale, firmato da chi presiede la riunione e dal Segretario scelto dal Presidente del Comitato di sviluppo anche tra persone estranee al Comitato.

La partecipazione al Comitato di sviluppo è gratuita, salvo diversa definizione da parte del Consiglio direttivo stesso con apposito regolamento.

Direttore generale

Il Direttore generale è nominato dal Consiglio direttivo su proposta del Presidente

della Fondazione anche tra coloro che non sono membri del Consiglio direttivo.
Dura in carica 5 anni ed è rieleggibile. La carica decade comunque con lo sciogliersi del Consiglio direttivo che lo ha nominato.

Il Direttore generale provvede all'esecuzione delle delibere del Consiglio direttivo, secondo gli indirizzi del Presidente della Fondazione o del Vice Presidente e alla gestione della Fondazione secondo le disposizioni dello Statuto e le direttive fissate dai competenti organi.

Concorda con il Presidente della Fondazione e il Vice Presidente le modalità e i termini di utilizzo delle risorse della Fondazione.

Supporta il Presidente della Fondazione e il Vice Presidente all'atto di elaborare i bilanci.

Responsabile della direzione per il sistema di gestione

Assicura la corretta implementazione del Sistema di Gestione della Qualità e riferisce al Consiglio direttivo sulle prestazioni di detto sistema e su ogni esigenza per il suo miglioramento.

È responsabile ultimo della gestione dei reclami dei clienti, delle non conformità e delle azioni correttive, preventive e di miglioramento.

Approva tutti i documenti del Sistema di Gestione della Qualità e mantiene i rapporti con gli Enti di certificazione del Sistema Qualità.

Promuove il coinvolgimento di tutte le competenze per il raggiungimento degli obiettivi qualitativi prefissati e supervisiona l'attività di controllo degli indici regionali.

Direttore dei servizi formativi

Definisce sia il piano complessivo della FNCD sia il piano dei diversi progetti e le fasi da sottoporre a verifiche e/o riesame.

Inoltre, individua le fasi in cui viene coinvolta la Segreteria Amministrativa per analizzare le voci di spesa relative allo sviluppo del progetto.

Individua le risorse tecniche, materiali e umane per la realizzazione del progetto e incarica, se necessario, i responsabili delle diverse attività.

Deve aggiornare il piano man mano si evolve la progettazione.

Responsabile finanziamenti e orientamento

Raccoglie informazioni sui bandi regionali e altre forme di finanziamento e ne riferisce costantemente al Direttore generale.

Raccoglie, anche attraverso la rilevazione e l'analisi del fabbisogno formativo e occupazionale a livello territoriale e/o aziendale, le esigenze dei clienti e/o del mercato ai fini della formalizzazione di un'offerta tecnica ed economica (progetto di massima). Traduce le richieste del mercato o del cliente in specifiche di comportamento interno, in particolare in occasione di attività nuova e quindi non ripetuta, a cui tutte le funzioni interne dovranno attenersi.

Stabilisce, in particolare, le modalità ed emette l'eventuale documentazione specifica, con cui le funzioni coinvolte dovranno condurre le attività di erogazione e di controllo della formazione effettuata.

In modo analitico svolge i seguenti compiti: elaborazione dei programmi dei singoli corsi; incontri con gli esperti di settore in collaborazione con la Direzione; eventualmente coadiuvato dalla Segreteria amministrativa, compilazione della modulistica riguardante il percorso formativo rispettando le modalità previste dai singoli bandi di finanziamento, nonché stesura di un preventivo di massima per la realizzazione del progetto; incontri con docenti per analisi andamento programma; rielaborazione programmi individuali per docente.

Responsabile segreteria

Gestisce il centralino e la corrispondenza e si occupa della gestione interna dell'intero ente.

Affianca il Direttore generale nell'esecuzione delle delibere del Consiglio direttivo e intrattiene i rapporti con i clienti e i fornitori della Fondazione.

Gestisce il rapporto tra enti di certificazione (Ancis) e accreditamento (Regione Lombardia) e Fondazione. Si occupa dell'attività di coordinamento della Fondazione e affianca il Direttore generale nella gestione dell'attività ordinaria della Fondazione.

Il Responsabile segreteria predispone le bozze dei verbali dei vari organi e gestisce il filing di tali documenti sia a livello cartaceo sia a livello elettronico.

Inoltre fornisce accoglienza agli utenti esterni come sportello informativo e li indirizza negli uffici preposti all'interno della FNCD; prepara e diffonde i comunicati e le circolari.

Predisporre atti amministrativi e documenti per incarichi, contratti, appalti di servizi e forniture, dichiarazioni e certificazioni da sottoporre al Direttore.

Gestisce il processo di valutazione delle non conformità.

Responsabile amministrativo

Gestisce la contabilità dell'ente.

Esamina la correttezza amministrativa delle fatturazioni, dei preventivi per la fornitura di beni e servizi, delle offerte e di tutta la documentazione contabile.

Utilizza tutti i programmi software e le procedure informatiche predisposti dalla Regione Lombardia per la gestione delle attività di Piano e di altre iniziative formative a cofinanziamento comunitario. Espleta tutte le attività previste dai bandi di partecipazione al finanziamento delle attività formative avendo cura di mantenere ordinata tutta la documentazione amministrativo/contabile prodotta per facilitarne la consultazione e la verifica.

Addetto prevenzione incendi

L'addetto alla prevenzione incendi adotta le specifiche misure di sicurezza necessarie per fronteggiare il rischio incendi, secondo il documento della sicurezza, tenuto presso la FNCD.

Mette anche in atto il Piano di evacuazione e ne garantisce il costante aggiornamento.

Responsabile IT e della sicurezza dei dati

Si occupa della sicurezza dei dati con particolare riferimento ai partecipanti i corsi e ai clienti in caso di corsi su commessa.

È anche responsabile della corretta gestione del Libro dei Partecipanti e dell'intera gestione della sicurezza in ambito IT.

Responsabile PR e sito web

È il professionista che cura l'aspetto della comunicazione per la Fondazione, sia verso l'interno sia verso l'esterno, partecipando alle strategie di sviluppo e di miglioramento della Fondazione.

Si occupa di tenere aggiornati i contatti delle controparti con cui la Fondazione intrattiene i rapporti e di aggiornare periodicamente il sito web della Fondazione al fine di avere un'interfaccia aggiornata verso l'esterno.

Gestisce il rapporto tra la Fondazione e i vari mezzi di comunicazione, i clienti e le Istituzioni con cui la Fondazione interagisce.

Gestisce il rapporto tra la Fondazione e i collaboratori, favorendo la comunicazione allo scopo di rendere i collaboratori partecipi degli obiettivi della Fondazione.

Il suo lavoro consiste nel creare, mantenere e consolidare il rapporto di fiducia tra la Fondazione e il suo pubblico.

Organi di controllo

Si tratta di: Datore di Lavoro, Organo di revisione legale dei conti, Organismo di vigilanza, Collegio dei probiviri, Tesoriere, Responsabile del controllo di gestione, Responsabile della qualità, e Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP).

Datore di lavoro

Il Datore di Lavoro è tenuto a gestire le attività non delegabili in tema di sicurezza sul lavoro quali la valutazione e la firma del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) nonché scelta e nomina del RSPP.

Organo di revisione legale dei conti

L'Organo di revisione legale dei conti è un organo monocratico ed è nominato dal Consiglio direttivo, scegliendo tra persone iscritte nel registro dei Revisori Contabili.

Resta in carica sino all'approvazione del bilancio consuntivo relativo al terzo esercizio successivo alla sua nomina e può essere riconfermato.

Può partecipare, senza diritto di voto, alle riunioni del Consiglio direttivo.

Accerta la regolare tenuta delle scritture contabili, esamina le proposte di bilancio preventivo e di rendiconto economico e finanziario, redigendo apposite relazioni, ed effettua verifiche di cassa.

Organismo di vigilanza

L'Organismo di vigilanza, spesso citato con la sigla OdV, è un istituto previsto dal Decreto legislativo 231 del 2001.

Tale soggetto deve vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello (incluso l'aggiornamento) e deve disporre di poteri di iniziativa e controllo (autonomia).

L'Organismo dura in carica tre anni ed è rieleggibile.

Se l'Organismo è collettivo, il Presidente dell'Organismo viene designato tra i membri dal medesimo. I membri dell'Organismo devono possedere i requisiti di onorabilità e di professionalità, in funzione dei quali assicurano autonomia, indipendenza, professionalità e continuità di azione.

L'OdV può anche assumere una forma monocratica.

L'OdV si riunisce di norma con cadenza trimestrale. Di ogni riunione deve redigersi specifico verbale sottoscritto dal Presidente dell'OdV e dal Segretario (se presente).

L'Organismo presenta con cadenza semestrale al Consiglio direttivo e al Revisore legale dei conti il rapporto consuntivo sull'attività svolta nel semestre trascorso, motivando eventuali scostamenti dal piano di attività preventiva.

L'OdV deve vigilare sull'efficacia e sull'adeguatezza del Modello e sull'effettiva capacità dello stesso di prevenire la commissione dei reati ex. D.Lgs. 231/2001, sull'osservanza delle prescrizioni del Modello da parte degli Organi Sociali, degli eventuali dipendenti e degli altri destinatari (in quest'ultimo caso anche per il tramite delle funzioni aziendali competenti), sull'opportunità di aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione alle mutate condizioni aziendali e/o normative.

L'Organismo, al fine di assolvere in modo esaustivo ai propri compiti ha facoltà di colloquiare in forma paritetica, senza vincoli di subordinazione gerarchica che possano condizionarne l'autonomia di giudizio, tutti gli organi della Fondazione; può richiedere e acquisire informazioni da e verso ogni organo della Fondazione; costituisce un punto di riferimento sia per i dipendenti della Fondazione ai fini della segnalazione delle condotte illecite, sia per i soggetti esterni alla Fondazione stessa; accerta i comportamenti e propone le eventuali sanzioni a carico dei soggetti che non abbiano rispettato le prescrizioni contenute nel Modello.

Collegio dei probiviri

Il Collegio dei probiviri è composto da 3 a 5 membri scelti dal Consiglio direttivo tra personalità con caratteristiche di elevata autorità morale anche esterne alla compagine partecipativa della Fondazione.

All'interno dei membri del Collegio, il Consiglio direttivo identifica il Presidente del Collegio stesso.

Il Collegio dei probiviri ha una durata di 3 anni ed è rieleggibile.

Il Collegio dei probiviri ha il compito di proporre una soluzione alle possibili controversie che si vengano a creare tra i Partecipanti della Fondazione in materia di osservanza o interpretazione dello Statuto.

Delibera a maggioranza dei presenti. In caso di parità prevale il voto del Presidente del Collegio stesso.

Interviene su richiesta degli Organi della Fondazione o di singoli Partecipanti.

La partecipazione al Collegio dei probiviri è gratuita, salvo diversa definizione da parte del Consiglio direttivo stesso con apposito regolamento.

Tesoriere

Il Tesoriere è nominato dal Consiglio direttivo su proposta del Presidente della Fondazione tra i membri del Consiglio stesso. Dura in carica 3 anni ed è rieleggibile. La carica decade comunque con lo sciogliersi del Consiglio direttivo che lo ha nominato.

Il Tesoriere redige e sottoscrive mensilmente un rendiconto di tesoreria che viene presentato al Vice Presidente della Fondazione.

Redige inoltre una relazione annuale da presentare al Consiglio direttivo in occasione della predisposizione del bilancio annuale.

Altre attività del Tesoriere possono essere specificate attraverso appositi regolamenti interni della Fondazione.

Responsabile del controllo di gestione

Il Responsabile del controllo di gestione si inserisce nell'area amministrativa della Fondazione.

Si occupa della gestione della contabilità analitica, la quale consente l'interpretazione e la valutazione sull'attività aziendale, e di reporting di gestione relazioni, documenti, rapporti periodici che esaminano e informano sullo stato e sull'andamento economico-finanziario della Fondazione.

Responsabile della qualità

Gestisce i controlli ante, in itinere e post e le azioni preventive, nonché i reclami dei clienti, tiene sotto controllo i casi di non conformità fino alla loro completa risoluzione, provvede per la raccolta, elaborazione e pubblicazione sistematica dei dati sulla qualità dei prodotti della FNCD.

Inoltre, gestisce la raccolta e l'elaborazione degli indici regionali per l'accreditamento.

Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP)

Si tratta di un ruolo affidato a un soggetto esterno, specialista del settore, che si occupa dell'attuazione di tutte le attività necessarie agli adempimenti di legge e agendo per redigere, procurare, allestire e costruire i materiali divulgativi, atti e documenti necessari a dare un senso compiuto alla sicurezza, ivi comprese le viste mediche, gli incontri informativi, la cartellonistica, i piani di emergenza e di evacuazione, le visualizzazioni, le simulazioni e la divulgazione ai docenti e agli alunni.

Il Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione tiene in evidenza ed è responsabile degli adempimenti previsti dai D.Lgs 626/94 ed ex D.Lgs 81/08 in stretta collaborazione con la Direzione.

Organi di gestione dei progetti

Si tratta di: Responsabile riconoscimento crediti formativi, Responsabile certificazione competenze, Responsabile di progettazione e realizzazione, Formatore, Coordinatore, Tutor Formativo.

Responsabile riconoscimento crediti formativi

Sovrintende alla predisposizione della documentazione relativa al Riconoscimento dei crediti formativi.

Responsabile certificazione competenze

Sovrintende alla predisposizione della documentazione relativa alla certificazione delle competenze raggiunte dai partecipanti.

Responsabile di progettazione e realizzazione

È responsabile dell'attività di progettazione del corso di formazione e valuta le scelte dei contenuti e degli strumenti al fine di massimizzare l'apprendimento dei partecipanti ai corsi.

Accerta la coerenza del progetto elaborato secondo i desiderata del cliente tramite molteplici incontri e interviste preliminari alla definizione del progetto definitivo.

Mette in atto verifiche intermedie per accertare la coerenza del progetto durante la fase di progettazione e affinamento.

Si relaziona con il responsabile nominato dal cliente in caso di dubbi o esigenze specifiche in merito ai contenuti progettuali.

Il rapporto di collaborazione è regolato da specifico contratto.

Formatore

È responsabile dell'attività didattico-formativa corrente, dei percorsi e degli itinerari, della scelta di contenuti, metodi, strumenti e mezzi per raggiungere gli obiettivi di ogni corso in base alle finalità, ai ruoli e ai profili professionali da predisporre.

È il valutatore dei programmi, dell'apprendimento dei partecipanti ai corsi, responsabile della gestione dell'aula, dei tirocini e degli stage, delle attività di laboratorio, aule normali e speciali, visite guidate e viaggi di studio, contatti con gli imprenditori e i docenti esterni, dotazione strumentale accessoria per la didattica (libri, materiali, cancelleria ecc.).

È responsabile del clima didattico, del processo di apprendimento, dei comportamenti e delle dinamiche individuali e di gruppo in aula, con un'attenzione alle qualifiche e alle motivazioni dei partecipanti in relazione alle aspettative della committenza e dell'utenza.

Propone provvedimenti disciplinari, richiami e/o gravi sanzioni.

Accerta le presenze, le assenze, le certificazioni e i permessi agendo in modo tale da favorire la presenza degli alunni, responsabilizzandoli in relazione al loro lavoro e al loro studio.

Opera verifiche parziali e intermedie, iniziali e finali, crea prove pratiche oggettive, correttamente impostate a inizio corso.

Informa la Direzione su eventuali problematiche che dovessero insorgere riferite agli allievi.

I Formatori fanno parte della Faculty della FNCD.

Il rapporto di collaborazione è regolato da specifico contratto.

Coordinatore

Predisporre atti amministrativi formali sull'effettuazione dei corsi (preiscrizioni, iscrizioni, certificazioni, pagamenti tasse e cauzioni, presenze, sportello informativo), gestisce il protocollo della corrispondenza, collabora con i docenti, progettatori e tutor dei corsi fornendo il supporto tecnico per la predisposizione e realizzazione della modulistica necessaria per la realizzazione di stage, tirocini, visite guidate e attività culturali, gestisce i contatti interfunzionali con datori del lavoro/partecipanti ai corsi, orienta e accoglie i partecipanti ai corsi, i datori di lavoro, il personale esterno.

Elabora con il progettatore la descrizione dettagliata del percorso formativo; dei contenuti del profilo professionale da conseguire; dello sviluppo dei moduli didattici; dell'individuazione dei docenti; della metodologia didattica; dell'elaborazione del calendario di massima delle lezioni (comprese le attività non in aula come stage e/o tirocini): date, orari, programma, durata e sedi (se più d'una).

Effettua eventuali momenti di incontro, di scambio di esperienze fra organizzatori, di messa a punto del progetto o di alcune sue parti per esigenze non aprioristicamente valutabili.

Predisporre l'adeguata pubblicizzazione dell'intervento.

Presiede alle funzioni amministrative e organizzative del Progetto, in accordo con la Direzione, avvalendosi della collaborazione degli operatori preposti allo svolgimento dei compiti amministrativi e organizzativi.

Verifica periodicamente l'andamento amministrativo, organizzativo e gestionale del Progetto.

Redige la relazione finale sull'attività formativa svolta.

Il rapporto di collaborazione è regolato da specifico contratto.

Tutor Formativo

Funge da interfaccia tra i partecipanti e la FNCD e verifica la corretta compilazione del registro didattico.

Accerta le presenze, le assenze, l'autenticità delle firme apposte sui registri del corso dai partecipanti alle attività nonché le certificazioni e i permessi agendo in modo tale

da favorire la presenza qualificata degli allievi, responsabilizzandoli sul loro lavoro e sullo studio.

Predisporre il materiale didattico in copie sufficienti per il numero dei partecipanti, funge da raccordo tra aziende/datore di lavoro e partecipanti e assiste i partecipanti nella fase dello stage.

Il rapporto di collaborazione è regolato da specifico contratto.

Organi tecnico-scientifici

Si tratta di: Comitato Tecnico-scientifico e Comitato R.C. Auto.

Comitato tecnico-scientifico

Il Comitato tecnico-scientifico è composto dal Vice Presidente della Fondazione, che lo presiede, e da 4 a 9 membri scelti dal Consiglio direttivo tra gli accademici e personalità di comprovata esperienza nel settore di attività.

È convocato dal Presidente del Comitato stesso, o da almeno tre dei suoi membri.

Ha una durata di 5 anni ed è rieleggibile.

Supporta l'attività del Centro Studi, coordina e valuta i risultati di ricerca conseguiti riferendone al Consiglio direttivo.

Il Consiglio direttivo può attribuire ai singoli componenti del Comitato tecnico scientifico la responsabilità di specifici progetti di ricerca di oggetto e durata predeterminati, gestiti anche attraverso la costituzione di opportuni tavoli di lavoro o commissioni.

Il Comitato tecnico-scientifico delibera a maggioranza dei presenti. In caso di parità prevale il voto del Presidente del Comitato stesso. Possono essere determinate maggioranze diverse su particolari argomenti attraverso successivi regolamenti.

Delle riunioni del Comitato tecnico-scientifico è redatto il verbale, firmato da chi presiede la riunione e dal Segretario scelto dal Presidente del Comitato tecnico scientifico anche tra persone estranee al Comitato.

La partecipazione al Comitato tecnico-scientifico è gratuita, salvo diversa disposizione del Consiglio direttivo, salvo diversa definizione da parte del Consiglio direttivo stesso con apposito regolamento.

Comitato R.C. Auto

Delinea e interpreta i principali trend evolutivi del comparto dell'R.C. Auto in Italia, con particolare riferimento al Risarcimento Diretto.

Analizza gli aspetti innovativi di prodotto e di processo e le novità normative coinvolgenti il comparto dell'R.C. Auto.

Offre un quadro informativo aggiornato e critico del mercato assicurativo Auto – anche attraverso il confronto con le principali realtà estere – e rappresenta un qualificato e oggettivo punto di riferimento per gli operatori e gli studiosi del settore.

Inoltre, definisce gli orientamenti strategici ed operativi dell'Osservatorio Nazionale R.C. Auto, valuta e approva le metodologie e gli strumenti di analisi e verifica periodicamente i risultati conseguiti.

Organo di emergenza

Addetto al primo soccorso

Ha il compito di allertare il sistema di soccorso e assiste un eventuale infortunato in attesa dell'arrivo dei soccorsi specializzati.

Le principali procedure di controllo operativo: comunicazione e non conformità

Sin dal suo nascere, la FNCD è stata gestita secondo criteri di controllo dei processi e di ricerca dell'eccellenza.

Le procedure che la FNCD ritiene fondamentali a tal fine sono quelle relative alla comunicazione e alla gestione del processo di non conformità.

Le prossime pagine saranno dedicate alla descrizione di tali procedure.

La comunicazione

La comunicazione all'interno della FNCD è biunivoca, ovvero avviene sia partendo dai responsabili operativi verso la direzione (botton up) sia in senso opposto, dalla direzione verso i responsabili operativi (top down).

Nell'ambito della comunicazione botton up vige il criterio che non devono esistere "sorprese". Pertanto la direzione deve essere sempre tempestivamente informata di

ogni fatto non previsto dalle procedure della FNCD; spetterà poi alla direzione definire la modalità di gestione dell'evento in base alle caratteristiche dello stesso e delle persone interne e esterne coinvolte.

Il processo di comunicazione bottom up della FNCD avviene in tre ambiti temporali: giornaliero, settimanale e mensile. Inoltre, di fronte a situazioni particolarmente urgenti, la comunicazione deve avere carattere di immediatezza.

Ogni processo comunicativo deve essere sempre strutturato, sintetico ed effettuato personalmente.

Inoltre, va detto che la comunicazione settimanale è prevalentemente orientata a processi organizzativi, mentre quella mensile alla valutazione dei risultati di gestione, economici e finanziari.

Nell'ambito del processo comunicativo top down, la direzione predispone comunicazioni rivolte ai collaboratori. Esse sono codificate attraverso un numero progressivo seguito dall'anno in cui sono state inviate e sono opportunamente archiviate.

Possono essere indette anche specifiche riunioni volte alla massima trasparenza e coinvolgimento gestionale.

La gestione delle non conformità

Le non conformità sono costituite dalla gestione di attività ordinarie (definita dal sistema di procedure e regole della Fondazione) che per ragioni diverse sono state implementate in modo non corrispondente a quanto definito.

Spetta a tutti i collaboratori interni e esterni (qualora questi ultimi a conoscenza delle procedure e dei regolamenti) della FNCD individuare tali non conformità in ottica di miglioramento continuo.

Le non conformità, comunque sia avvenuto il riallineamento della specifica attività non conforme individuata, vengono raccolte in un apposito repository posto all'interno della segreteria operativa.

Settimanalmente la responsabile della segreteria riordina e cataloga le non conformità emerse nel periodo e valuta (unitamente al Responsabile della qualità) la motivazione

di quanto accaduto ovvero se si tratta di procedura non chiara e/o non corretta oppure di assenza di procedura.

Conseguentemente viene decisa la proposta di eventuale modifica delle procedure o l'inserimento di nuove.

Quanto emerso da tale valutazione viene poi discusso con cadenza bisettimanale con il Responsabile della direzione per il sistema di gestione e con il Direttore generale. Successivamente, se del caso, recepito dal sistema di procedure e regolamenti.

Infine, è previsto uno specifico momento formativo rivolto ai collaboratori della FNCD con l'obiettivo di trasferire le evidenze di non conformità e i provvedimenti adottati.

3.3. Il controllo di gestione della Fondazione

Il controllo di gestione della FNCD è definito attraverso alcuni regolamenti approvati dal Consiglio direttivo e la cui implementazione è stata successivamente certificata dall'ente valutatore che, nel corso dei tre anni di attività, non ha mai riscontrato alcuna non conformità in tale ambito.

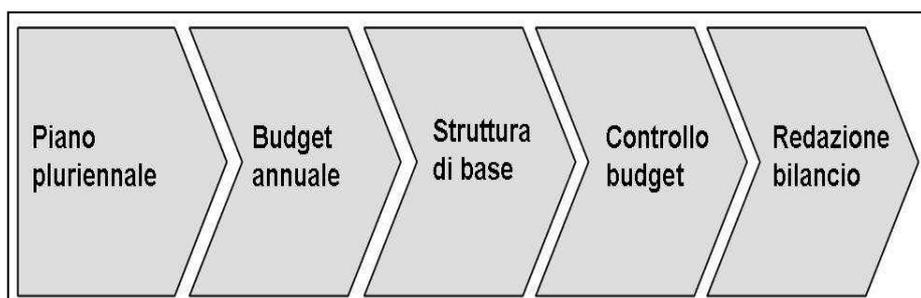
L'organo referente dell'intero processo (ovvero responsabile dell'implementazione del processo in termini temporali) è stato inizialmente il Direttore generale; una volta realizzato il primo ciclo, la responsabilità è passata in carico alla Segreteria generale e infine, nel corso del 2013, al Responsabile del controllo di gestione.

Stante le dimensioni dell'ente, il Direttore Generale rappresenta il solo centro di responsabilità della Fondazione.

Nel corso del paragrafo si darà conto del processo e degli strumenti informativi facendo numerosi riferimenti all'effettiva implementazione.

Le fasi del processo prevedono (Figura 3): la pianificazione strategica pluriennale (rivista ogni anno), la definizione del budget annuale, la verifica della struttura di base del controllo di gestione, il costante esame dei risultati (controllo budget) e infine la definizione e l'approvazione del bilancio di esercizio.

Figura 3
Processo di controllo di gestione della FNCD.



Fonte: nostre elaborazioni su informazioni FNCD.

Pianificazione – il piano pluriennale

Come accennato in precedenza, la pianificazione pluriennale della Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi è stata definita con l'ausilio società Value Partner che ha collaborato attivamente con il Direttore generale e con la struttura interna della FNCD al fine di individuare le linee di indirizzo e l'offering aziendale.

Il piano prevedeva l'ampliamento della struttura partecipativa della Fondazione con il triplice obiettivo di accreditare da un lato la Fondazione nel tessuto economico-aziendale nazionale, dall'altro di creare una rete di contatti fondamentali sia per l'avvio di progetti (che quindi sono destinati in primo luogo ai partecipanti la FNCD) sia per dotare la FNCD di una rete di professionisti e di accademici in grado di apportare competenze di primo livello sulle diverse tematiche; infine, non meno importante, fare in modo che la rete di partecipanti potesse sostenere anche economicamente i costi organizzativi della FNCD (ovvero quei costi classificati come costi di struttura, di sviluppo e di certificazione).

Inoltre era previsto che l'attività convegnistica (prevalentemente legata all'assemblea annuale della FNCD) potesse essere sostenuta dalla presenza di sponsor.

Parallelamente il piano prevedeva la progressiva crescita della Fondazione sul mercato della progettualità relativa ad attività sia di formazione che di trasferimento tecnologico (all'interno del quale rientra per semplicità anche l'attività peritale della Fondazione).

Il piano prevede una revisione annuale rolling²⁸ nel periodo antecedente la definizione del budget, ovvero nei mesi di luglio-settembre di ogni anno.

²⁸ Per revisione annuale rolling si intende la definizione a ogni esercizio di un nuovo anno successivo a quello definito dal piano precedente, oltre naturalmente al riesame strategico del piano stesso.

La revisione annuale del piano è attuata in prima persona del Direttore generale (sino ad ora sempre in collaborazione con la società Value Partner che ha sempre confermato il proprio supporto pro bono), è attuata, come detto, nel periodo luglio-settembre di ogni anno e condivisa in una riunione formale con il Presidente della FNCD e i due consiglieri appositamente delegati.

Naturalmente la revisione del piano prevede diverse interviste esterne sempre poste in essere fino a ora da Value Partner che agisce senza nominare il nome del proprio cliente.

Come detto, il coordinamento del processo spetta al Responsabile del controllo di gestione, che provvede anche a redigere il verbale della riunione in parola e a porlo agli atti della società.

Da un punto di vista di implementazione, il piano strategico non ha mai visto nel corso dei diversi esercizi un radicale mutamento. Non v'è dubbio però che è esistito un ridimensionamento dovuto sia alle contingenze economiche generali sia a gravi situazioni personali che hanno coinvolto alcuni componenti del Consiglio e che hanno drenato in questo primo triennio molto tempo e molte energie da un lavoro che era comunque previsto non a tempo pieno e sempre in condizioni di volontariato per tutti i consiglieri.

Inoltre, soprattutto a valle dell'ultima revisione del piano (22 settembre 2014) è emersa l'opportunità strategica di perseguire un posizionamento della FNCD su clienti di medie dimensioni, essendo evidente che una struttura snella come quella oggi presente all'interno della FNCD fatica a gestire le relazioni con società di dimensioni particolarmente rilevanti.

È stato valutato altrettanto positivamente il perseguimento di specifici accordi con società già posizionate sul mercato che possano favorire la penetrazione dell'offerta della FNCD anche al di fuori del contesto di clienti-partecipanti.

Programmazione – il budget annuale

Successivamente alla revisione del piano pluriennale, la FNCD procede alla definizione del budget annuale.

Si tratta di un'attività che è posta in essere entro il 30 novembre di ciascun anno e che viene presentata e discussa in una riunione interna con il Presidente e gli stessi

consiglieri che hanno approvato il piano quinquennale qualche mese prima. La riunione è coordinata dal Direttore Generale.

La lettura dei verbali di tale riunione induce a pensare che all'interno della FNCD si tratti di un processo più snello e veloce di quello relativo alla presentazione delle linee strategiche perché molti aspetti operativi relativi al primo anno di attività del piano pluriennale (ovvero quello relativo all'esercizio esaminato dal budget annuale) sono già stati presi in considerazione nell'ambito di quello stesso piano.

Il piano pluriennale prevede la definizione di budget delle singole componenti di costo²⁹ nelle sue parti economiche e finanziarie e in particolare:

- per quanto riguarda i costi di struttura sono esaminati i costi relativi alle utenze (acqua, luce, gas, telefoni e connessioni internet), quelli di supporti esterni (segreteria generale, RSPP e professionisti relativi alla definizione del bilancio), ammortamenti ecc.;
- per quanto riguarda i costi di sviluppo, essi sono prevalentemente legati a spese di trasferte tese al monitoraggio del mercato e alla sollecitazione di nuovi prospect, alla gestione operativa del sito internet e, infine, alla gestione di pubbliche relazioni. Stante la logica volontaristica alla base della FNCD, sono definiti in modo rigido i costi sia delle trasferte sia dell'attività di pubbliche relazioni;
- infine, per quanto riguarda i costi di certificazione si tratta di prendere in considerazione costi relativi all'ente certificatore, oltre che di eventuali professionalità esterne che supportano la FNCD in determinati specifici processi. Ne sono stati esempio nel primo anno di attività proprio la preparazione della società al processo certificazione annuale e al processo di accreditamento regionale.

All'interno del ciclo di budget (che è definito su base mensile) vengono esplicitati e discussi anche i costi figurativi dell'ente, ovvero quei costi che pur non avendo al momento una manifestazione economica perché gestiti attraverso le “gratuità” definite dai regolamenti interni, graveranno l'ente una volta sviluppato e raggiunta la massa critica opportuna. Si tratta dei costi relativi agli organi dirigenziali e operativi (per

²⁹ La responsabilità dei costi di struttura, di sviluppo e di certificazione è del Direttore Generale.

esempio Consiglieri e Segreteria Generale), agli organi di controllo (Organo di consulenza legale, Organismo di Vigilanza, Responsabile del controllo di gestione ecc.) e alla struttura stessa (dei costi di fitto, di pulizia, relativi all'utilizzo degli strumenti elettronici, ecc.).

Il regolamento di definizione del budget della FNCD prevede anche la revisione precisa del Piano dei conti economico e patrimoniale della FNCD e dei centri di costo³⁰ in modo da consentire una più agevole attività di monitoraggio nel corso dell'anno.

Tale attività (relazionata nella stessa riunione di budget prevista entro il 15 dicembre di ogni anno) è chiamata all'interno della FNCD "strutturazione di base".

Controllo budget

Il regolamento "controllo budget" definisce le modalità di controllo dell'andamento economico e dei flussi finanziari della FNCD.

Preliminarmente a tale attività, il regolamento in questione rinvia ad altri regolamenti per la gestione operativa dei costi aziendali e la ricezione delle relative fatture da parte della Segreteria generale.

Si ritiene infatti che tale attività sia fondamentale in quanto ogni evento di costo o ricavo deve essere individuato in modo chiaro all'atto della sua generazione onde evitare non conformità in fase gestionale.

In particolare, ogni costo aziendale deve essere (oltre che definito dal budget) corrispondente a un contratto o a un "impegno di spesa" ovvero "all'autorizzazione alla fatturazione" (qualora non si tratti di un costo strutturale) controfirmati dalla Segreteria generale e dal Direttore generale.

All'arrivo della fattura, tale documento deve essere a sua volta sempre abbinato al contratto o all'impegno di spesa che lo ha determinato e firmato dalla segreteria per attestarne l'avvenuto controllo.

La segreteria indica anche quale voce di conto economico e quale centro di costo sono interessati e segnala eventuali anomalie al fornitore (per esempio sovente accade di riscontrare in fattura un diverso pagamento rispetto a quello pattuito).

³⁰ Si fa riferimento alle unità che utilizzano risorse materiali e umane descritte nel paragrafo 1.1. Il sistema dei controlli.

Solo dopo aver espletato tali controlli la segreteria trasferisce il documento contabile alla contabilità che provvede alle opportune registrazioni³¹.

Anche il ciclo di fatturazione attiva è soggetto a una rigida regolamentazione che vedremo meglio dettagliata nel paragrafo relativo alla gestione dei progetti.

L'attività di controllo mensile è effettuata su tabulati direttamente stampati dal sistema contabile (il regolamento chiarisce la necessità di non utilizzare fonti informative rielaborate) e prevede la presentazione in una riunione mensile da parte del Responsabile amministrativo al Responsabile del controllo di gestione e al Tesoriere di:

- conto economico mensile e alla data;
- incassi e pagamenti del mese;
- flussi di cassa successivi;
- stato banche e casse;
- quadrature contabili di cassa e banche.

Sulla base di tali informazioni, il Tesoriere autorizza il Responsabile amministrativo a sottoporre i documenti di pagamento al Direttore generale e valuta eventuali azioni rispetto a situazioni di ritardo di incasso.

Il Responsabile del controllo di gestione valuta invece la coerenza della situazione economica con quella definita in budget, ne verifica eventuali scostamenti e li sottopone al Direttore Generale.

La procedura prevede che la riunione sia verbalizzata e che copia del verbale sia trasferita al Direttore generale.

Inoltre, è previsto che il Direttore generale intervenga personalmente alla riunione ogni trimestre.

L'analisi delle verbalizzazioni non ha consentito di individuare alcun scostamento dal budget che non potesse essere spiegato dal Responsabile amministrativo. Si è trattato soprattutto di anticipi o ritardi di manifestazioni economiche di costo che hanno sempre trovato conferma nelle analisi relative al periodo successivo.

Va detto però che il regolamento prevede che se il Responsabile del Controllo di gestione o il Tesoriere individuano una devianza rispetto al budget che ritengono

³¹ Tali attività (spesso afferenti alla sfera contabile) sono assegnate alla segreteria della FNCD in relazione alla tipologia e al profilo delle risorse attualmente presenti.

debba prevedere un intervento immediato del Consiglio direttivo, questi sono autorizzati a richiedere direttamente al Presidente e al Vice Presidente l'immediata convocazione a norma dello statuto.

Pur ammettendo la sostanziale semplicità gestionale e la limitata dimensione della FNCD, è interessante segnalare che nel primo triennio di attività tale caso non si è mai verificato. Sono state relativamente numerose (soprattutto nel corso del 2011) le non conformità relative al processo di controllo della fattura al suo arrivo, determinando anche la sostituzione della Responsabile di segreteria allora incaricata.

Redazione del Bilancio

La redazione del bilancio è normata da uno specifico regolamento e prevede il coinvolgimento di un professionista esterno.

Stante il costante e rigido controllo mensile dell'attività della FNCD, il responsabile amministrativo è in grado di proporre al commercialista le risultanze contabili e le eventuali stime di costi e ricavi non ancora manifestati in forma documentale entro e non oltre il giorno 10 del mese di gennaio di ogni anno.

Il commercialista provvede alla stesura del bilancio nella forma di legge e alla presentazione dello stesso al Responsabile amministrativo, al Responsabile del controllo di gestione e al Direttore generale in una riunione dovutamente verbalizzata.

Successivamente il Direttore generale presenta il bilancio al Presidente che lo fa proprio e lo sottopone all'Organi di controllo per l'opportuna relazione.

Grazie alla costante attività di controllo mensile, il processo di redazione di bilancio si è sempre rivelato snello e rapido, tanto che il bilancio 2013 è stato firmato dal Presidente il 10 gennaio 2014 e approvato dal Consiglio di gestione il 6 febbraio 2014.

Lo stesso bilancio sarà portato all'attenzione dei Partecipanti (per sola informativa) nel corso dell'Assemblea annuale che avrà luogo presumibilmente nel quarto trimestre 2014.

3.4. Il controllo di gestione dei progetti della Fondazione

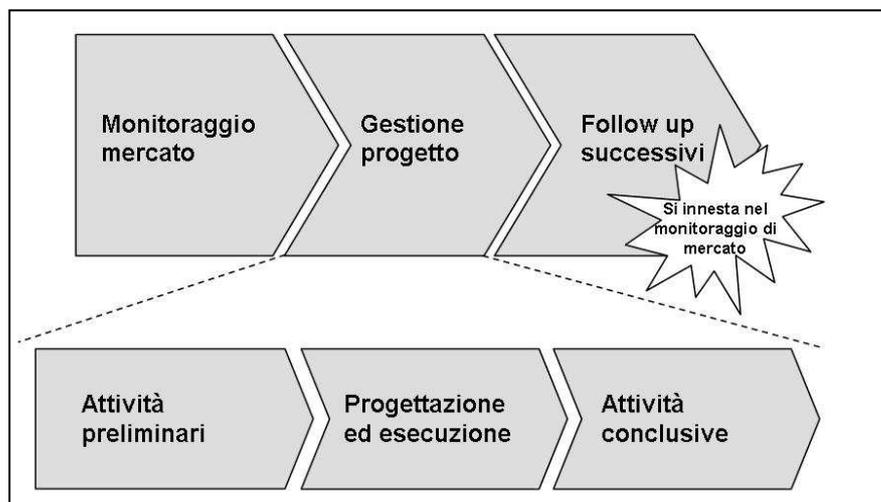
Al fine di descrivere l'attività di controllo relativa ai progetti della Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi è necessario esaminare l'intero processo di gestione

progettuale e premettere che il concetto di controllo all'interno dell'ente in parola (in particolare nell'ambito della gestione dei progetti, ovvero dell'evidenza esterna dell'attività della FNCD) coinvolge non soltanto la gestione economica e finanziaria dei progetti, ma anche la sfera qualitativa dei risultati e la soddisfazione dei clienti, siano essi partecipanti oppure no.

È opportuno anche ricordare che in questa fase della vita della FNCD, l'attività progettuale è riferita esclusivamente ai lavori su commessa. Non sono ancora pertanto stati definiti e regolamentati nel dettaglio (e soprattutto testati) i processi relativi alla gestione e al monitoraggio dell'offerta a catalogo della FNCD, che quindi non saranno presi in considerazione nell'ambito del presente lavoro.

La gestione dei progetti (Figura 4) trova il suo fondamento nell'attività di monitoraggio di mercato e nei costanti colloqui posti in essere dal Direttore generale della FNCD con i potenziali clienti siano essi partecipanti o no.

Figura 4
Processo di controllo di gestione di progetto della FNCD.



Fonte: nostre elaborazione su informazioni FNCD.

L'attività di monitoraggio del mercato è a sua volta strutturata attraverso specifici regolamenti che definiscono:

- a) le modalità di organizzazione dell'incontro, ovvero il tipo di approccio e gli strumenti necessari per presentare la FNCD a terzi soggetti, in particolare nel

caso di primo contatto, in quanto è evidente che incontri successivi dovranno essere organizzati sulle basi delle risultanze delle riunioni precedenti;

- b) l'offerta proposta dalla FNCD che si articola in ricerca, formazione e trasferimento tecnologico (cfr. 2.3. L'offering FNCD) e che ha per oggetto l'analisi e la valutazione delle problematiche di rischio dell'azienda anche in contesti innovativi quali quelli legati a reti di impresa, internazionalizzazione ecc.;
- c) la modalità di verbalizzazione dell'incontro: ogni incontro deve prevedere una verbalizzazione dello stesso (a solo uso interno a meno che non specificamente concordato con il potenziale cliente). Tale verbale è archiviato all'interno dei contatti di outlook delle persone incontrate (area note).

Naturalmente gli incontri volti a valutare la possibilità di avviare nuovi progetti possono avvenire anche su stimolo di potenziali clienti che, venuti a conoscenza dell'attività e della qualità dell'offering della Fondazione, contattano l'ente.

Va altresì detto che è previsto che l'attività di monitoraggio del mercato sia esaminata nel corso delle riunioni mensili di controllo della FNCD (alle quali sono presenti oltre al Direttore generale, la Segreteria generale, il Responsabile del controllo di gestione, il Tesoriere e – per la parte di sua competenza – il Responsabile amministrativo) che, come vedremo nella parte successiva del presente paragrafo, vedono all'ordine del giorno anche un esame dettagliato dello stato di avanzamento dei diversi progetti già avviati.

Qualora esista la concreta possibilità di avviare un progetto, la FNCD (Segreteria generale) predispone una Lettera di proposta (denominata Letter of proposal – LOP) su input del Direttore generale seguendo una precisa struttura che prevede prima la definizione dei soggetti coinvolti (la Fondazione e il potenziale cliente), poi l'identificazione dell'oggetto dell'eventuale progetto (ovvero l'attività richiesta dal cliente), l'articolazione delle fasi di lavoro, i tempi connessi e, infine, il budget,

definito e redatto sulla base delle tariffe interne definite all'anno dal Consiglio di direzione.

È evidente che l'elaborazione del budget avviene dopo un'attenta analisi del progetto e che tale analisi può prevedere il confronto (anche articolato) con competenze interne ed esterne che potrebbero poi essere coinvolte nel progetto.

Da qui inizia una fase prevalentemente volta al migliore inquadramento e affinamento dell'oggetto della proposta e alla miglior articolazione delle diverse fasi di progetto.

Quando il Direttore generale ritiene che la negoziazione sia giunta a un sufficiente grado di maturazione, viene coinvolto il Responsabile della segreteria con il compito di pre-ingaggiare formalmente le risorse professionali ritenute più adatte a collaborare allo sviluppo del progetto e sottoporle a un colloquio valutativo³². Ai professionisti individuati saranno sottoposti i contratti di collaborazione standard definiti dalla FNCD e approvati dal Consiglio direttivo dell'ente.

Inoltre, il Direttore generale mantiene una costante informazione per le vie brevi nei confronti del Presidente della Fondazione.

I documenti definitivi del budget³³ di progetto, del contratto attivo e dei contratti passivi devono essere sottoposti a verifica di conformità da parte del Responsabile della qualità della FNCD. Solo dopo tale verifica (con esito positivo) i contratti possono posti alla firma del Direttore generale e poi in via definitiva a clienti e a collaboratori.

Una volta firmati, i contratti devono essere archiviati a cura della Segreteria generale che è anche responsabile dell'introduzione nel calendario rolling³⁴ delle eventuali

³² Nella realtà, a valle del primo anno di attività, la FNCD ha provveduto a definire una cerchia di collaboratori selezionati (e iscriverli alla Faculty della FNCD) con i quali sono stati condivisi gli elementi di conformità operativa e di eccellenza ritenuti indispensabili dalla FNCD. Tale processo (costantemente in atto al fine di mantenere aggiornata la Faculty), ha reso più rapido l'ingaggio delle risorse necessarie alla gestione dei diversi progetti.

L'appartenenza alla Faculty (per ora non ancora pubblicizzata sul sito della FNCD) prevede un formale accordo tra la FNCD e il professionista e la presentazione alla FNCD del CV aggiornato del professionista con cadenza annuale firmato in doppia copia su formato europeo.

³³ I progetti (oltre ad una rigida struttura tariffaria) devono prevedere una contribuzione alla FNCD del 5% e un risultato finale non negativo, stante la finalità non a scopo di lucro della FNCD. L'esame dei budget passati ha consentito anche di individuare la previsione di oneri straordinari nella misura del 5%, che non avendo nella consuntivazione trovato alcuna manifestazione reale di costo, hanno consentito di incrementare la contribuzione dei progetti.

³⁴ Il calendario rolling è uno strumento di sintesi di tutte le scadenze che coinvolgono l'attività della FNCD. È gestito dalla Segreteria generale ed è considerato un fondamentale strumento di controllo dell'attività della FNCD perché consente il monitoraggio di tutte le scadenze. Il calendario rolling è analizzato mensilmente nell'ambito della riunione di controllo e serve per condividere gli avvenimenti che coinvolgono la FNCD nel successivo trimestre. La discussione evidentemente ha carattere più ampio e preciso per ciò che riguarda il primo mese

attività amministrative generate, quali per esempio la necessità di fatturazione al cliente secondo scadenze definite.

Nel caso in cui il cliente debba a sua volta fare riferimento a un proprio contratto standard³⁵, spetta alla Segreteria generale una precisa analisi del contratto e un confronto con la LOP della FNCD prima di sottoporre la documentazione contrattuale alla firma del Direttore generale, previo parere favorevole del Responsabile della qualità.

Con la formalizzazione dei contratti passivi si viene a formare il team di progetto che può essere articolato in Progettatore (e Co-progettatore), Docente e Coordinatore nel caso di un progetto di formazione. Nel caso in cui si tratti di un progetto di trasferimento tecnologico il team di lavoro sarà composto esclusivamente di Progettatori/realizzatori di diversa anzianità ed esperienza.

In entrambe le tipologie di progetto è fondamentale la presenza di almeno un esponente dell'azienda cliente al quale è assegnato il ruolo di svolgere attività di coordinamento e soprattutto assicurare l'acquisizione degli strumenti operativi che saranno identificati nel corso dei lavori.

I regolamenti interni la FNCD prevedono anche una costante vigilanza da parte del Comitato tecnico-scientifico della FNCD (o di un suo membro appositamente delegato), ma allo stato il ritardo nella nomina del Comitato in parola non ha consentito di attivare il processo previsto³⁶.

Qualunque sia la tipologia di progetto, esso prevede i seguenti step costantemente formalizzati all'interno della FNCD nel corso delle riunioni mensili:

- definizione di un piano di lavoro di dettaglio (sulla base di quanto definito dalla LOP);
- organizzazione di un kick-off meeting necessario per presentare il progetto all'interno dell'organizzazione del cliente. Tale riunione è fondamentale e a essa è opportuno partecipino anche i vertici aziendali del cliente al fine di creare l'opportuno spirito di motivazione e collaborazione;

successivo e si limita ai macro fatti (per esempio il rinnovo di un determinato contratto, in quanto può prevedere tempi relativamente lunghi per l'individuazione e la valutazione di alternative) per il bimestre successivo.

³⁵ Si tratta di un fatto sempre più frequente nelle organizzazioni di grande dimensione.

³⁶ In taluni casi (anche se non esplicitamente previsto dai regolamenti interni), stante l'assenza di un Comitato Tecnico-Scientifico è stata definita la presenza di un Comitato di progetto con il compito di monitorare e supportare la qualità complessiva del prodotto oggetto della commessa.

- lo svolgimento del progetto deve prevedere l'esame formale di tutta l'eventuale documentazione fornita dal cliente, la verbalizzazione di tutti gli incontri effettuati con il cliente e la definizione di un piano di incontri necessario per condividere progressivamente i risultati ottenuti.

La fase di progettazione rappresenta l'attività più delicata perché la FNCD è spesso chiamata a svolgere progetti assolutamente innovativi e che devono essere costantemente calati nella realtà del cliente.

L'analisi delle verbalizzazioni interne mensili dimostra, per esempio, gli sforzi posti in essere per giungere alla progettazione di un corso rivolto ai direttori di filiale di un importante gruppo bancario italiano. L'obiettivo del progetto formativo era di erogare una giornata di lezione ai direttori di filiale sulla tematica del rischio, connessa in particolare alla normativa di Banca d'Italia del 2 settembre 2013 in cui si legge testualmente: «...l'attività di prevenzione dei rischi deve svolgersi in primo luogo dove il rischio viene generato...».

La sfida si era rivelata assai ardua e il Comitato di controllo interno costituito anche da due docenti universitari e un esponente del mondo bancario ha scartato ben tre diverse progettazioni del corso che pure erano state approvate a diverso livello da parte del cliente.

Il Comitato aveva ritenuto infatti necessario articolare l'approccio alla gestione del rischio in modo dinamico e avulso dai classici riferimenti accademici o derivanti dalla normativa.

La soluzione adottata e approvata dal Comitato di controllo interno fu strutturata con moltissimi casi pratici da discutere in aula con i partecipanti in modo da condividere le corrette soluzioni caso per caso. Inoltre fu previsto un questionario preerogato (circa due mesi prima l'avvio delle sessioni di aula) per avere contezza degli stili comportamentali dei partecipanti al corso. Tale questionario riscontrò un significativo successo: ben il 92% dei partecipanti al corso aderì spontaneamente alla proposta di rispondere alle domande predisposte.

La struttura del corso, inoltre (Figura 5), prevedeva di iniziare la trattazione della materia del rischio dalla quotidianità della vita con l'obiettivo di rendere chiaro a tutti i partecipanti che la gestione del rischio non rappresenta un'attività supplementare e/o successiva al normale lavoro quotidiano, bensì una sua componente.

Figura 5
Strutturazione di un corso di formazione in tema di rischio.



Fonte: Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi.

Va anche detto che nel caso di un progetto di formazione, dovrà essere definito un calendario di aula e sarà particolarmente rilevante il ruolo del Coordinatore del progetto nella verifica costante della correttezza della logistica definita, ovvero della localizzazione delle aule e della disponibilità degli ausili didattici.

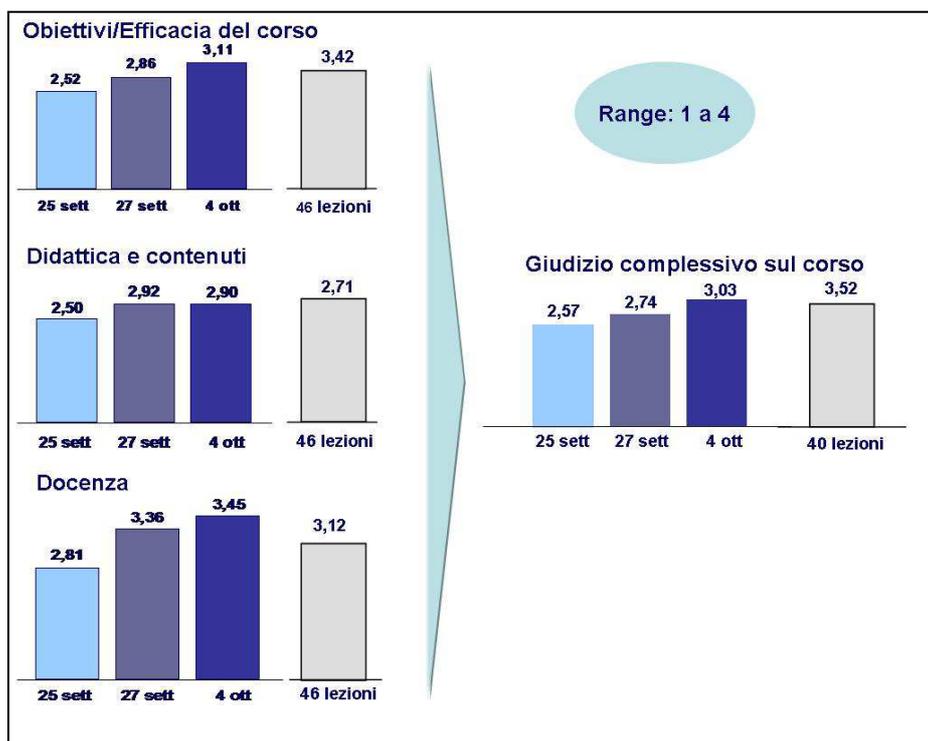
In tal senso la FNCD ha sperimentato alcune non conformità in un recente progetto che prevedeva ben sessanta aule diversamente localizzate sul territorio nazionale. Pur essendo il calendario organizzato e definito dal cliente, il ruolo del Coordinatore interno alla FNCD si è rivelato essenziale avendo questo individuato e sanato numerose potenziali non conformità trascurate dal cliente.

In corso di progetto è anche necessario provvedere a controllare costantemente il livello di soddisfazione del cliente.

In tal senso il regolamento della Fondazione prevede la compilazione al termine dell'attività didattica di un questionario definito su diversi parametri e l'immediata condivisione dei risultati con i docenti e il Responsabile della progettazione. Naturalmente, nel caso di corso relativamente lungo la sintesi dei risultati e la loro condivisione deve avvenire in modo progressivo (Figura 6).

Al termine del progetto è indispensabile svolgere una attività di follow up (la cui responsabilità è in capo alla Segreteria generale della FNCD) volta alla verifica dell'ordinata archiviazione di tutti i materiali gestiti e prodotti in corso di progetto (che potranno rappresentare interessanti stimoli per futuri lavori) e alla valutazione formale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi definiti.

Figura 6
Valutazione della soddisfazione del cliente in un progetto formativo della FNCD.



Fonte: Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi.

0

* * * * *

Parallelamente alla gestione operativa di progetto, la struttura della Fondazione gestisce la componente amministrativa come definita dai contratti attivi e passivi siglati (emissione e ricevimento fatture, autorizzazioni alla fatturazione, liquidazioni fatture e riscossioni pagamenti) e valuta periodicamente la coerenza dei costi e dei ricavi rispetto a quanto identificato nel budget, provvedendo alle eventuali azioni di riallineamento.

L'analisi delle verbalizzazioni dei diversi progetti condotti dalla FNCD ha evidenziato una sola devianza rispetto al budget definito. Tale devianza è stata sanata sin dalla sua origine attraverso un intervento diretto del Direttore generale della FNCD nei confronti del Responsabile dell'amministrazione del cliente.

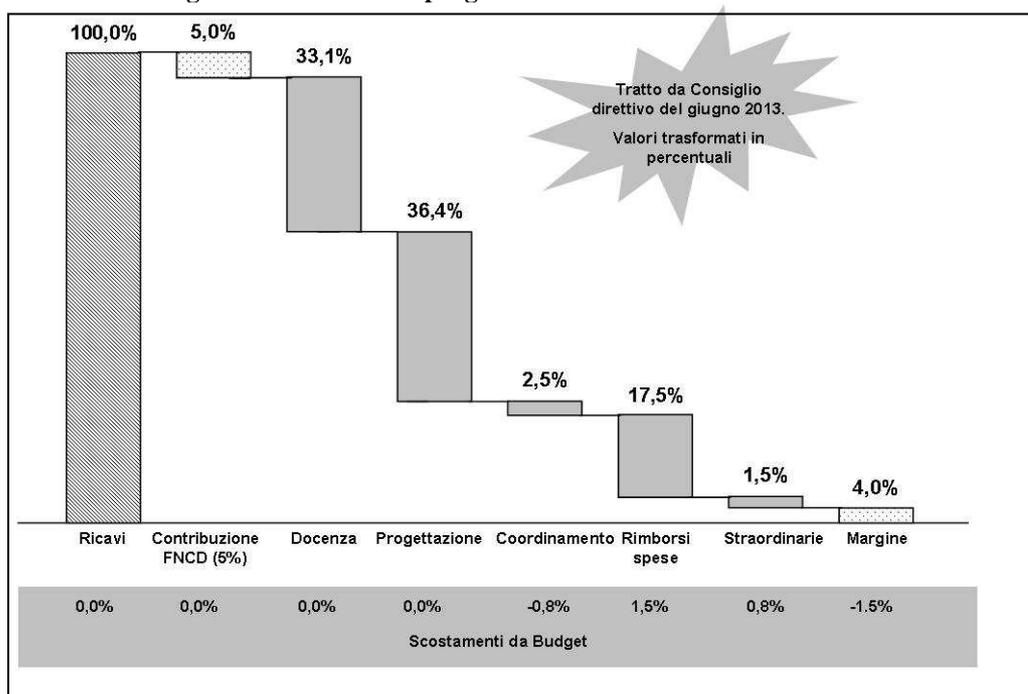
Il caso era emerso a fronte di un corso di formazione che prevedeva un'ampia attività territoriale. Il cliente non aveva accettato una struttura di rimborsi a piè di lista ed era stato raggiunto un accordo per una copertura forfettaria delle spese di trasporto³⁷. A

³⁷ La percentuale definita contrattualmente era stata calcolata in modo da coprire adeguatamente i rimborsi accordati ai docenti su base territoriale.

tale negoziazione, ha corrisposto una struttura contrattuale nei confronti dei docenti basata su un rimborso diverso in funzione della località nella quale avveniva la giornata di formazione³⁸.

In una fase successiva a quella di negoziazione e firma del contratto, il cliente, per ragioni interne, ha modificato l’allocazione territoriale delle aule formative, generando alla FNCD un extra costo relativamente significativo. Il caso è stato risolto con l’ottenimento di un extra compenso da parte del cliente a copertura dei costi incrementali subiti dalla Fondazione. La documentazione relativa alle comunicazioni intercorse tra la FNCD e il cliente è molto corposa, addirittura più corposa di quella inerente alla fase di avvio del progetto stesso, a dimostrazione della rigorosa attenzione che tutte le organizzazioni (non solo la FNCD) pongono oggi alla gestione dei propri budget.

Figura 7
Confronto budget/consuntivo di un progetto formativo della FNCD.



Fonte: Nostre elaborazioni su documenti interni Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi.

Le attività conclusive di progetto riguardano la presentazione al Consiglio direttivo dell’attività svolta e dei risultati ottenuti. A tale proposito i consiglieri intervistati hanno dichiarato che le aree di maggiore interesse del Consiglio riguardano gli aspetti

³⁸ La struttura della contrattualizzazione passiva non poteva essere diversa perché non era prevista per i docenti una presenza omogenea sul territorio.

economici (confronto del consuntivo con il budget), i risultati di soddisfazione del cliente e le "lezioni" acquisite dall'esperienza condotta. La Figura 7 riassume gli aspetti economici di un progetto presentato al Consiglio direttivo nel giugno 2013.

* * * * *

Al termine del progetto (ma in realtà anche in costanza di progetto) ha inizio una fase di follow up nei confronti del cliente volta alla ricerca di nuove opportunità di lavoro (si tratta delle cosiddette "continuations"). Tale fase è assai simile a quella di monitoraggio di mercato, ma è caratterizzata da una maggiore focalizzazione consentita dalla specifica conoscenza acquisita dalla Fondazione in merito al cliente.

Osservazioni conclusive

Fra i patrimoni non visibili a bilancio, in grado di condizionare la capacità di un'impresa di rispettare nel tempo i principi di efficacia, efficienza ed economicità, va considerato il patrimonio dei sistemi operativi. Questi sistemi sono quelli attraverso i quali si stabiliscono le modalità di funzionamento della struttura organizzativa di un'impresa.

Tra questi, hanno dimostrato di avere particolare rilievo nella gestione d'impresa i sistemi di pianificazione strategica e quello di controllo di gestione. In particolare quest'ultimo vede enfatizzata la sua criticità per i punti di contatto e le parziali sovrapposizioni con il sistema di controllo interno che, sebbene distinto per le sue prevalenti finalità di verifica di regole, procedure e comportamenti, assume particolare valenza nelle imprese, anche in quelle di piccola dimensione, di servizi e del cosiddetto terzo settore.

Il sistema di controllo di gestione ha come obiettivo prioritario quello di aiutare i vertici aziendali a guidare l'impresa verso i propri obiettivi strategici e, in particolare, a compiere scelte funzionali alla creazione di valore, non solo economico, ma anche sociale e minimizzando i rischi di percorso (*business risk*).

Una constatazione è necessaria: le informazioni fornite dal Bilancio di esercizio non sono più sufficienti a descrivere la reale capacità o potenzialità di un'impresa di attivare circuiti virtuosi in grado di creare valore. Sono necessarie nuove informazioni. Quelle imprese che hanno effettuato investimenti in sistemi di controllo di gestione in sintonia con la propria mission e le proprie strategie competitive, oltre ad aver investito in asset invisibili fondamentali per la sopravvivenza, hanno incrementato il loro "patrimonio" di soluzioni organizzative e probabilmente hanno posto le premesse per godere di un vantaggio competitivo.

In questo contesto, l'analisi del caso della FNCD ha rappresentato una componente rilevante del presente lavoro consentendo di valutare l'implementazione dei concetti di controllo di gestione in una realtà di piccole dimensioni senza finalità di lucro, ma con un'importante attività commerciale rivolta ai mercati della ricerca, della formazione e del trasferimento tecnologico.

Nonostante le piccole dimensioni, l'ente in parola ha saputo coniugare il rigore e la trasparenza con la necessaria economicità di gestione dando vita a un istituto agile

dove esiste una chiara separazione della responsabilità degli organi: sono identificati con precisione quelli preposti alla direzione, quelli incaricati dell'implementazione operativa e quelli cui è demandato il controllo.

La struttura, gestita con stile partecipativo, è volta a supportare la gestione eccellente dei progetti all'interno dei quali esiste una precisa pianificazione delle diverse attività e la costante condivisione sia con il Consiglio direttivo che con il cliente.

Per questo ritengo si possa affermare che il valore della Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi sia costituito non solo dall'interesse che sin dalla sua nascita si è aggregato intorno al nome di una stimata studiosa che per anni si è occupata di tematiche aziendali, e dal know how tecnico accumulato dall'ente nel corso della sua attività operativa. Esiste infatti un'altra indubbia componente del valore aziendale della Fondazione rappresentata da una struttura correttamente gestita e controllata in grado di supportare efficacemente il processo di crescita della società sia che esso avvenga attraverso linee interne sia che trovi compimento con lo sviluppo di accordi con altre qualificate strutture.

Allegati

- Iscrizione al registro prefettizio**
- Certificazione di qualità**
- Accredитamento regionale**
- Indice delle tabelle**
- Indice delle figure**
- Indice dei ruoli della FNCD**
- Bibliografia**

Iscrizione al registro prefettizio



Prefettura di Brescia

Ufficio Territoriale del Governo

Area dei diritti civili, coesolidarietà, condizione giuridica dello straniero, immigrazione diritto d'asilo

Prot. 3012/11Area IV^ Bis P.G.

Brescia, 15/09/2011

ALLA FONDAZIONE
NAZIONALE C.S.R.
BRESCIA

OGGETTO: Iscrizione nel registro delle persone giuridiche della "Fondazione Nazionale C..S.R. Centro Studi Nazionale per il controllo e la gestione dei rischi aziendali" con sede in Brescia Via Monte Mascheda n.39

Si comunica che a seguito dell'istanza prodotta in data 04/02/2011, in ordine alla richiesta di riconoscimento della Personalità Giuridica dell'Ente in oggetto indicato, si è provveduto a seguito di Decreto Prefettizio prot. 3012/11 del 29/08/2011, all'iscrizione al n. **436** del Registro delle Persone Giuridiche la Fondazione Nazionale C.S.R. ai sensi del D.P.R. 10/02/2000 n. 361.

p. Il Dirigente dell'Area IV Bis
(Martini)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Martini', written over the typed name.

Certificazione di qualità



Spettabile
Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi
Via Monte Mascheda 39
25135 Brescia BS

Milano, 17 luglio 2014

**Alla cortese attenzione
Dott. Paolo Prandi**

| |
|-----------------------------------|
| Ns. REF. 14.0441.VPE-PD/PP |
| POSTA ELETTRONICA |
| PAGINA 1 DI 1 |

Oggetto: certificazione Sistema di Gestione per la Qualità ISO 9001:2008 – Prossima visita - Certificato 586 - Riferimento S004

Ci riferiamo al processo di certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità della Vostra Organizzazione ed alla visita periodica effettuata il giorno 16 aprile 2014, dalla quale non sono emerse carenze.

Con la presente **Vi confermiamo la validità del Certificato di conformità** e Vi informiamo che la **prossima visita (riesame triennale) è prevista entro marzo 2015**, per la cui data di svolgimento il Responsabile del gruppo di valutazione provvederà a contattarVi con un anticipo non inferiore a due mesi.

La Vostra Responsabile di pratica (Paola Pittarello), previa conferma delle informazioni in nostro possesso, sottoporrà alla Vostra attenzione l'offerta economica per il mantenimento della certificazione.

I nostri uffici sono a Vostra disposizione per ogni necessità e, ringraziando per l'attenzione, porgiamo i migliori saluti.

Paola Degiorgis
Direttore operativo

ANCIS Srl

Telefono +39 020062051 • Telefax +39 0276003647
I • 20122 Milano • Viale Bianca Maria 35 • segreteria@ancis.it • www.ancis.it

Sede legale I • 20122 Milano • Via F.lli Maggolini 1

Codice fiscale, Partita IVA, Registro Imprese 12884540159

REA MI 1593332 • Capitale sociale 13.770,00 • PEC segreteria@pec.ancis.eu



ISO 9001 A
SGR N°016 D
SGR N°022 F

Numero di MLA EA per gli schemi di accreditamento
SGQ, SGA, FID, PIS, ISP, LAB e LAT,
di MLA IM per gli schemi di accreditamento
SGQ, SGA, SSI, FID e FID e di MLA ILAC per
gli schemi di accreditamento LAB, MED, LAT e JIP

Accreditamento regionale

| | |
|---|---|
|  Regione Lombardia | <p>Giunta Regionale DIREZIONE GENERALE OCCUPAZIONE E POLITICHE DEL LAVORO ATTUAZIONE DELLE RIFORME, STRUMENTI INFORMATIVI E CONTROLLI</p> <hr/> <p>Piazza Città di Lombardia n. 1 20124 Milano Tel. 02 4765.1</p> <p>www.stud-online.lombardia.it lavoro@pat.regione.lombardia.it</p> |
|---|---|

Alla
FONDAZIONE NAZIONALE CINZIA DABRASSI
VIA MONTE MASCHEDA, 39
25100 BRESCIA (BS)
Email: paolo.prandi@studiovalore.eu

Oggetto : Certificazione di ente accreditato presso la Regione Lombardia.

La Dirigente della U.O. Attuazione delle Riforme, Strumenti Informativi e Controlli, visti gli atti d'ufficio

ATTESTA

che la Fondazione **Nazionale Cinzia Dabrassi**, con sede a Brescia in Via Monte Mascheda 39, è ente accreditato dalla Regione Lombardia per i Servizi di Istruzione e Formazione Professionale – Sez. B, con iscrizione all'Albo n. **716** del 6/07/2012 – ID Operatore **1162506/2012**.

Si rilascia la presente su richiesta dell'interessato per gli usi consentiti dalla legge.

IL DIRIGENTE
ADA FIORE

Referente per l'istruttoria della pratica: VINCENZO BOTTILLO Tel. 02/6765.6568



Indice tabelle

| | |
|---|-------|
| Tabella 1 – Gli organi di gestione e controllo della FNCD | p. 50 |
|---|-------|

Indice figure

| | |
|---|-------|
| Figura 1 – Rischi imprenditoriali e rischi associati | p. 36 |
| Figura 2 – Organigramma della FNCD | « 46 |
| Figura 3 – Processo di controllo di gestione della FNCD | « 68 |
| Figura 4 – Processo di controllo di gestione di progetto della FNCD | « 74 |
| Figura 5 – Strutturazione di un corso di formazione in tema di rischio | « 79 |
| Figura 6 – Valutazione della soddisfazione del cliente in un progetto formativo della FNCD | « 80 |
| Figura 7 – Confronto budget/consuntivo di un progetto formativo della FNCD | « 81 |

Indice dei ruoli della FNCD

| | |
|---|-------|
| Assemblea dei Partecipanti | p. 49 |
| Presidente | « 51 |
| Vice Presidente | « 51 |
| Consiglio direttivo | « 52 |
| Comitato di sviluppo | « 54 |
| Direttore generale | « 54 |
| Responsabile della direzione per il sistema di gestione | « 55 |
| Direttore dei servizi formativi | « 55 |
| Responsabile finanziamenti e orientamento | « 56 |
| Responsabile segreteria | « 56 |
| Responsabile amministrativo | « 57 |
| Addetto prevenzione incendi | « 57 |
| Responsabile IT e della sicurezza dei dati | « 57 |
| Responsabile PR e sito web | « 57 |
| Datore di lavoro | « 58 |
| Organo di revisione legale dei conti | « 58 |
| Organismo di vigilanza | « 58 |
| Collegio dei probiviri | « 59 |
| Tesoriere | « 60 |
| Responsabile del controllo di gestione | « 60 |
| Responsabile della qualità | « 61 |
| Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) | « 61 |
| Responsabile riconoscimento crediti formativi | « 61 |
| Responsabile certificazione competenze | « 61 |
| Responsabile di progettazione e realizzazione | « 62 |
| Formatore | « 62 |
| Coordinatore | « 63 |
| Tutor formativo | « 63 |
| Comitato tecnico-scientifico | « 64 |
| Comitato R.C. Auto | « 65 |
| Organo di emergenza | « 65 |

Bibliografia

Beretta S. (2004), *Valutazione dei rischi e controllo interno*, Egea, Milano.

Floreani A. (2005), *Introduzione al risk management. Un approccio integrato alla gestione dei rischi aziendali*, Etas Libri, Parma.

Gandini G. (2004), *La programmazione e il controllo nelle aziende del terzo settore*, FrancoAngeli, Milano.

Pellicelli A. C. (2004), *La gestione dei rischi nelle imprese*, Giappichelli Editore, Torino.

Prandi P. (2010), *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, Milano.

Salvioni D. (1997), *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli Editore, Torino.