

UNITÀ 1

17,19	-0,14	-0,14%
42,14	+0,56	1,91%
27,87	+0,17	3,52%
21,18	+0,26	0,89%
27,33	-1,14	-4,08%
31,58	+13,53	3,32%
9,51	+0,82	0,54%
25,32	+0,41	1,62%
29,81	+0,28	1,33%

L'insieme disciplinato e organizzato di tutte le attività riguardanti l'economia costituisce il sistema economico, all'interno del quale operano diversi soggetti che instaurano rapporti fra loro: le imprese, le famiglie, la pubblica amministrazione.

Le imprese sono le unità dedite alla produzione di beni e servizi, che vengono immessi sul mercato dietro corrispettivo di un prezzo per conseguire un lucro e soddisfare i bisogni di consumatori e utenti.

Le imprese si possono classificare in base a diversi aspetti. Secondo la forma giuridica distinguiamo imprese individuali e collettive. Queste ultime sono costituite dalle società di persone, dalle società di capitali e dalle cooperative.

Un ruolo centrale nell'attività dell'impresa è svolto dal soggetto economico, ossia dalla persona o dal gruppo di persone che possiede le maggiori quote del capitale e quindi prende le decisioni riguardanti le scelte strategiche.

L'IMPRESA E LE SOCIETÀ

Lezione

- 1 L'azienda e l'impresa
- 2 La classificazione delle imprese
- 3 La forma giuridica delle imprese

STOP! Ripassiamo insieme

Verifica delle conoscenze

- 4 Le società di persone
- 5 Le società di capitali
- 6 Le società cooperative

STOP! Ripassiamo insieme

Verifica delle conoscenze

Prova strutturata di fine unità

conoscenze

- I fondamenti dell'attività economica.
- La nascita dell'azienda.
- L'azienda come sistema.
- La figura dell'imprenditore.
- Fine, localizzazione e grado di autonomia delle imprese.
- I soggetti giuridici.
- I caratteri distintivi delle diverse forme di società.
- Società commerciali e società cooperative.
- Soggetti economici pubblici e privati.

abilità

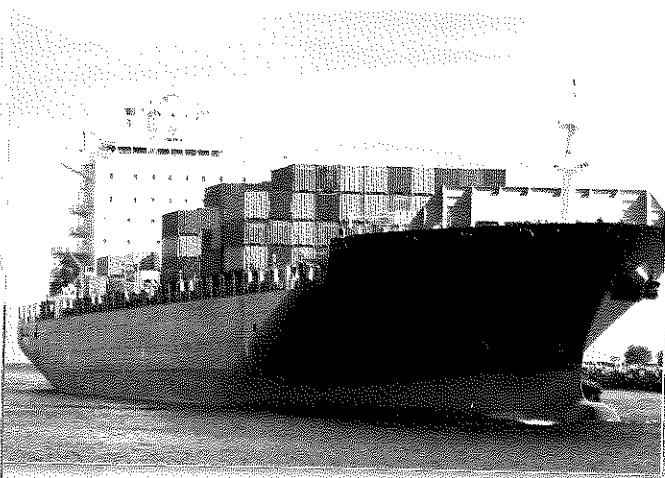
- Capire perché nasce un'azienda.
- Cogliere le caratteristiche del sistema azienda.
- Saper identificare un'azienda.
- Distinguere l'azienda dall'impresa.
- Individuare il ruolo dell'imprenditore e il rischio d'impresa.
- Saper classificare le imprese.
- Distinguere le diverse forme giuridiche delle imprese.
- Cogliere opportunità e svantaggi dei diversi tipi di società.
- Distinguere fra soggetto giuridico ed economico delle imprese.

17.19	+0.56	1.912
42.14	+0.17	3.522
27.07	+0.26	0.852
21.18	-1.14	-4.082
27.33	+13.53	3.322
27.07	+0.51	+0.82
27.07	+0.41	1.6
29.81	+0.28	1.7

L'AZIENDA E L'IMPRESA

In economia aziendale le parole "**azienda**" e "**impresa**" vengono utilizzate spesso come sinonimi, e noi ci atterremo a questa consuetudine.

Tuttavia è bene sapere che il codice civile fa una distinzione fra i due termini, precisando che "l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'**imprenditore** per l'esercizio dell'impresa" (art. 2555). L'impresa, quindi, viene intesa come l'attività economica esercitata dall'imprenditore utilizzando i beni dell'azienda.



I FONDAMENTI DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE

Un'impresa nasce per produrre beni e/o servizi da immettere nel mercato al fine di soddisfare i bisogni dei consumatori e conseguire un guadagno.

Le imprese operano all'interno del sistema economico e intrattengono relazioni con:

- le **famiglie**, che sostengono la domanda;
- la **pubblica amministrazione**, che fornisce infrastrutture e servizi;
- il "**sistema-mondo**", che influenza l'economia dei vari paesi tramite le importazioni, le esportazioni e le spese dei consumatori.

Per costituire un'impresa occorre scegliere anzitutto il settore (es. turismo) e il sub-settore (es. ricettività e ristorazione), la forma giuridica (ditta individuale, società di persone, società di capitali o cooperativa), l'ubicazione, la dimensione e il modello organizzativo (gerarchico, funzionale ecc.).

Gli elementi costitutivi dell'impresa sono:

- la **proprietà** (persona singola o gruppo);
- i **beni** (edifici, attrezzature, merci, materie prime e prodotti finiti);
- le **persone** (operai, impiegati, dirigenti);
- le **operazioni** (acquisti, trasformazione, vendita);
- lo **scopo** (in genere ottenere un utile).

Una distinzione essenziale è quella tra:

- il **soggetto giuridico dell'impresa**, che è la **persona fisica o giuridica** che assume i diritti e gli oneri di legge in relazione all'attività imprenditoriale;
- il **soggetto economico dell'impresa**, che è la persona o il gruppo di persone che concretamente assume le decisioni inerenti all'azienda.

Imprenditore

«Chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di servizi» (art. 2082 c.c.).

Persona fisica/giuridica

Si definisce "persona" il soggetto titolare di diritti e doveri in un ordinamento giuridico. La persona fisica è ogni singolo individuo umano. La persona giuridica è un'entità organizzata (enti pubblici, associazioni, società di capitali ecc.) distinta dalle persone fisiche che la compongono.



IL SISTEMA AZIENDA

Il termine "sistema" è mutuato dalle scienze fisiche e designa un insieme di organi che agisce in modo coordinato per raggiungere uno scopo.

Aldo Amaduzzi ha descritto l'azienda come un sistema che "sviluppa nell'ambiente di cui è parte complementare un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme, a favore del soggetto economico, e altresì degli individui che vi cooperano". Possiamo dunque affermare che l'azienda è un sistema:

- economico, in quanto sviluppa dei processi scegliendo il rapporto più favorevole fra i mezzi impiegati e i risultati da ottenere, secondo la logica tipica dell'economia;
- aperto all'ambiente, dal quale riceve degli input (fattori produttivi) e nel quale immette degli output (prodotti finiti e/o servizi);
- dinamico, poiché si rinnova adeguandosi ai mutamenti che interessano l'ambiente esterno (inteso nei suoi elementi politico-legislativi, economici e culturali);
- previsionale, poiché non agisce in modo passivo, a traino del mercato, ma stabilisce dei programmi (budget), fissa degli obiettivi e ne verifica il raggiungimento attuando se necessario azioni correttive;
- finalizzato, in quanto coordina le operazioni nel tempo e nello spazio per conseguire uno scopo, che può essere il lucro, o il soddisfacimento dei bisogni dei consumatori, o entrambi;
- aleatorio, in quanto il conseguimento dell'utile non è certo, ma solo probabilistico, poiché dipende dalle corrette azioni dei manager e dalle opportunità offerte dal mercato;
- sociale, in quanto l'azienda non procura benefici solo al proprietario o ai soci, ma anche ai soggetti che collaborano con essa (dipendenti, clienti, fornitori, banche e fisco) e, in senso lato, all'intera comunità, quando garantisce la tutela dell'ambiente e dei diritti dei lavoratori.

I CARATTERI DELL'IMPRESA

L'impresa può essere considerata sotto diversi aspetti ed essere descritta come:

- una combinazione di fattori produttivi che si avvale di una determinata tecnologia;
- un soggetto economico le cui scelte si riflettono sul mercato;
- un'organizzazione che attua determinate operazioni di gestione.

Più in generale, l'impresa è un'organizzazione economica che, utilizzando determinate risorse, svolge processi di acquisizione e di trasformazione per produrre beni e/o servizi da scambiare sul mercato allo scopo di ottenere un reddito.

Ne deriva che un'impresa deve:

- avvalersi di una organizzazione, cioè attuare una divisione del lavoro secondo mansioni e responsabilità, e stabilire chi può assumere le decisioni;
- svolgere dei processi produttivi, che si possono scomporre nelle fasi dell'acquisizione e della trasformazione;
- scambiare i beni e/o i servizi ottenuti sul mercato cedendoli ai consumatori finali o ad altre imprese dietro corrispettivo di un prezzo;
- avere come finalità il conseguimento di un reddito, ossia mirare a ottenere un profitto.



Audio

THE ACCOMMODATION ENTREPRENEUR

How is a tourist entrepreneur different from other entrepreneurs?

Like other entrepreneurs, this one wants to make a profit, i.e. a profit from their activities and, for this to happen, it is necessary that revenues outweigh the costs. The difference lies in the type of products offered which are representatives of the services that allow travel from one location to another (transport) and the possibility of staying there (accommodation and entertainment facilities, bathing establishments and restaurants). Among these activities, some such as accommodation (hotels, campsites, tourist villages, residences etc) are only geared to tourists, while others may be deemed tourist services if the customers are tourists i.e. (catering and transport).

There are different categories of tourism entrepreneurs: a hotel entrepreneur, a campsite manager, managers of a bathing establishment or a restaurant, a museum director, a director of a wildlife park or a theme park. Hotel managers have long been considered separately from other entrepreneurs in the accommodation sector, and are regarded as typical figures peculiar to the market.

The current trend of the national and international market is the transformation of the hospitality entrepreneur to the receptivity entrepreneur. This means that owners of hotels are expanding their activities not only by constructing other hotels, but also by starting up other types of accommodation, such as a resorts or campsites, often integrating them with other activities such as catering or even, the setting up of an online travel agency to handle their own reservations.



LA CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE

Le imprese si possono classificare in più modi. In base al fine perseguito si distinguono:

- **aziende di produzione** (tra cui quelle turistiche), che scambiano sul mercato i beni e i servizi prodotti per conseguire un lucro;
- **aziende di erogazione pura**, dette anche aziende di consumo, che mirano a soddisfare i bisogni di determinati soggetti. Il reddito non è il fine di queste imprese, ma lo strumento per conseguire scopi sociali o istituzionali. Un esempio di azienda di erogazione pura è lo stato, che tramite le entrate tributarie finanzia i servizi per i cittadini;
- **aziende di erogazione composta o mista**, quali i comuni e altri enti pubblici che operano in modo simile alle aziende di erogazione pura ma gestiscono anche aziende di produzione come le imprese municipalizzate.

In base al settore di attività si distinguono:

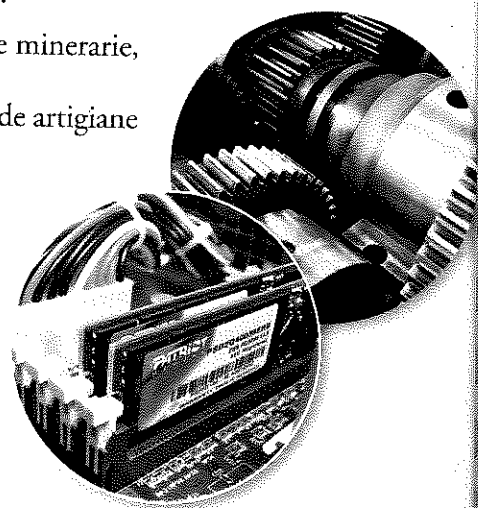
- **imprese del settore primario**: aziende minerarie, agricole, ittiche;
- **imprese del settore secondario**: aziende artigiane e industriali;
- **imprese del settore terziario**, suddiviso in: **terziario tradizionale** (distribuzione delle merci, attività bancaria e assicurativa, trasporti, pubblica amministrazione ecc.); **terziario avanzato** (comparti ad alta tecnologia come l'informatica o la robotica).

In base al grado di autonomia operativa si distinguono:

- **imprese indipendenti**, che non sono soggette al controllo di altre imprese e sviluppano la propria strategia in modo autonomo;
- **imprese dipendenti**, che fanno parte di gruppi aziendali in cui le decisioni e le strategie delle "controllate" vengono assunte dalle "controllanti", o società capogruppo. Il loro numero va aumentando per la tendenza generalizzata alla concentrazione.

In base alla localizzazione si distinguono:

- **aziende indivise**, che operano in un solo luogo e con un'unica struttura;
- **aziende divise**, che operano in diversi luoghi con più strutture che possono svolgere la medesima funzione (es. catene di alberghi) o funzioni diverse all'interno di una stessa filiera (es. tour operator che producono pacchetti e agenzie di viaggi che li commercializzano).



Impresa municipalizzata

Azienda creata da un comune che fornisce servizi di prima necessità (trasporti, farmacie, servizi funebri, gas, luce e acqua) a prezzi calmierati per evitare speculazioni.



AZIENDE DI PRODUZIONE DIRETTA E INDIRETTA

Le aziende di produzione si possono suddividere in:

- imprese a produzione diretta, che trasformano le materie prime in prodotti finiti o servizi: a questa categoria appartengono le imprese industriali e quelle produttrici di servizi come le aziende di trasporto o di ristorazione;
- imprese a produzione indiretta, che si limitano al trasferimento di beni prodotti da altri: di questo gruppo fanno parte le imprese mercantili, tra cui possiamo includere le agenzie di viaggi, che effettuano la distribuzione dei beni dai produttori ai consumatori finali.



IMPRESE PUBBLICHE E PRIVATE

Secondo la natura del soggetto aziendale le imprese possono essere distinte in pubbliche e private. Nelle aziende pubbliche il soggetto aziendale è un ente con personalità giuridica di diritto pubblico e persegue obiettivi che interessano la collettività: stato, regioni, province ecc.

Le imprese private, più numerose nel nostro sistema economico, sono di proprietà di soggetti privati che perseguono scopi di interesse particolare e non collettivo.

Esistono anche imprese di servizi collettivi (Ferrovie dello Stato, Poste, RAI) che hanno una forma giuridica privata ma le cui quote di maggioranza appartengono a enti pubblici. Gli enti pubblici detengono anche quote significative, ma non di controllo, in importanti società per azioni quotate in borsa (ENI, ENEL, Finmeccanica ecc.).

LA CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE IN BASE ALLE DIMENSIONI

Un'importante suddivisione delle imprese è quella basata sulle loro dimensioni. I parametri più utilizzati per stabilire se un'impresa è piccola, media o grande sono tre:

- il numero dei dipendenti (criterio di riferimento per le statistiche ISTAT);
- il fatturato, vale a dire i ricavi di vendita conseguiti in un anno;
- l'attivo di bilancio, ossia il valore degli investimenti effettuati dall'impresa.

Il fatturato è l'indice più significativo e costituisce il vero elemento di vantaggio delle imprese maggiori, che possono influenzare il mercato e attuare economie di scala. Il numero dei dipendenti, invece, è un indicatore superato, poiché tutte le imprese puntano ad aumentare il volume di vendite senza incrementare il personale, visto spesso come un limite allo sviluppo in quanto costo fisso difficilmente comprimibile. L'attivo di bilancio è a sua volta un indice meno importante del fatturato e, al pari del precedente, non costituisce un vantaggio competitivo, in quanto oggi si privilegiano le strutture aziendali snelle che valorizzano l'attività on line e il know-how (brevetti, conoscenze, talenti) a scapito dei più consistenti investimenti in beni materiali.

IMPRESE DI PICCOLA, MEDIA E GRANDE DIMENSIONE IN BASE ALLA NORMATIVA EUROPEA

DIMENSIONE IMPRESA	NUMERO OCCUPATI	FATTURATO ANNUO (MILIONI DI EURO)	ATTIVO DI BILANCIO (MILIONI DI EURO)
Micro	< 10	≤ 2	≤ 2
Piccola	≥ 10 e < 50	> 2 e ≤ 10	> 2 e ≤ 10
Media	≥ 50 e < 250	> 10 e ≤ 50	> 10 e ≤ 43
Grande	≥ 250	> 50	> 43



LA FORMA GIURIDICA DELLE IMPRESE

IMPRESE DI PERSONE FISICHE

Le forme di impresa in cui il soggetto giuridico è costituito da persone fisiche sono:

- le **aziende individuali**: sono imprese organizzate e dirette da un'unica persona. Si caratterizzano per lo scarso apporto di capitali e per la gestione basata più sull'intuito del titolare che su criteri manageriali. Una variante delle aziende individuali sono le **imprese familiari**, che appartengono all'imprenditore, al coniuge e ai figli. Il vantaggio di questa forma giuridica consiste nella possibilità di frazionare l'utile fra i componenti del nucleo familiare ottenendo una diminuzione del carico fiscale complessivo. Ciò è consentito a condizione che essi lavorino nell'azienda in modo continuativo e prevalente rispetto ad altre attività e che all'imprenditore titolare venga assegnato almeno il 51% dell'utile;
- le **aziende collettive**: sono **società di persone** prive di personalità giuridica, quali le **società in nome collettivo (s.n.c.)** e le **società in accomandita semplice (s.a.s.)**. In queste imprese rispondono delle obbligazioni sociali sia la società con il suo patrimonio sia, se questo non dovesse bastare, i soci. Si dice quindi che le società di persone hanno un'**autonomia patrimoniale imperfetta**.

Autonomia patrimoniale

Distinzione e separazione del patrimonio sociale da quello dei singoli soci.

IMPRESE DI PERSONE GIURIDICHE

Le forme di impresa in cui il soggetto giuridico è costituito da persone giuridiche sono:

- le **società di capitali**, distinte in **società per azioni (s.p.a.)**, **società a responsabilità limitata (s.r.l.)** e **società in accomandita per azioni (s.a.p.a.)**;
- le **mutue** (enti associativi agrari, assicurativi, bancari e assistenziali che tutelano gli interessi economici dei partecipanti) e le **società cooperative**;
- le **associazioni di diritto pubblico**, come lo stato, le regioni, le province e i comuni, che si finanziano con i contributi degli associati, ossia i tributi pagati dai cittadini;
- le **fondazioni private**, che per la loro attività possono contare su patrimoni, provenienti in genere da lasciti e donazioni, che sono vincolati allo scopo sociale.

Un vantaggio di cui godono le persone giuridiche consiste nella limitazione del rischio, in quanto il loro patrimonio è separato da quello degli associati, che non rispondono per le obbligazioni dell'impresa. Le persone giuridiche sono quindi dotate di un'**autonomia patrimoniale perfetta**.



SOGGETTI GIURIDICI ED ECONOMICI NELLE DIVERSE FORME DI IMPRESA

FORMA DI IMPRESA	SOGGETTO GIURIDICO	SOGGETTO ECONOMICO
Impresa individuale	Il proprietario, che risponde con i propri beni delle obbligazioni aziendali.	Il titolare, unico proprietario dell'azienda.
Impresa familiare	Il capofamiglia e i suoi familiari, che se necessario rispondono con i propri beni delle obbligazioni aziendali.	Il capofamiglia, a cui è intestato almeno il 51% del capitale.
Società di persone	I soci, che rispondono delle obbligazioni aziendali in modo illimitato (anche con il patrimonio personale) e solidale (per gli impegni assunti da un socio rispondono anche gli altri). Nelle s.a.s. solo alcuni soci (gli accomandanti) hanno una responsabilità illimitata e solidale.	Il socio o i soci che detengono la maggioranza del capitale.
Società di capitali	La società stessa, che ha personalità giuridica e autonomia patrimoniale perfetta, per cui risponde delle obbligazioni sempre e solo con il proprio capitale sociale.	L'assemblea ordinaria dei soci, che prende le decisioni a maggioranza del capitale (una azione = un voto).
Società cooperativa	La società stessa, che ha personalità giuridica e autonomia patrimoniale perfetta, per cui risponde delle obbligazioni sempre e solo con il proprio capitale sociale.	L'assemblea dei soci, che prende le decisioni a maggioranza dei membri (un socio = un voto, a prescindere dal capitale versato).

L'IMPRENDITORE E I SUOI COLLABORATORI



L'imprenditore è colui che esercita come professione abituale (cioè continuativa e prevalente) un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi. L'imprenditore crea l'azienda, la gestisce e in genere vi investe i capitali necessari. L'azienda può essere finanziata anche da altri soggetti, come una banca o un privato capitalista, a cui l'imprenditore corrisponde poi degli interessi.

Nelle grandi aziende l'imprenditore non riesce a dirigere da solo l'attività, e allora deve avvalersi della collaborazione di dirigenti qualificati, i manager, che, oltre a percepire stipendi elevati, possono essere remunerati con una partecipazione agli utili dell'impresa o con il conferimento di pacchetti di azioni (*stock option*).

Nelle piccole imprese, invece, l'imprenditore gestisce spesso l'attività con il supporto dei familiari. Questo modello è stato adottato, ad esempio, in molte pensioni, trattorie e altri esercizi commerciali della riviera romagnola, che per decenni hanno fatto fortuna puntando sul trattamento familiare e sui prezzi modici consentiti dal basso costo del lavoro. Oggi, però, questo tipo di organizzazione è superato, perché il mercato richiede figure professionali qualificate in grado di garantire nuovi servizi e attrattive per i turisti.

L'imprenditore si avvale anche del contributo di lavoratori, che nel settore turistico sono in prevalenza dipendenti o autonomi.

I dipendenti sono legati all'azienda da un contratto di lavoro subordinato e collaborano con essa in modo continuativo con ruoli, mansioni e retribuzioni mensili commisurati alla propria qualifica (determinata dal titolo di studio e dall'esperienza lavorativa). I collaboratori autonomi sono professionisti (architetti, commercialisti ecc.) o artigiani (elettricisti, falegnami ecc.) che prestano la propria opera a favore dell'azienda in base a singoli incarichi ricevuti dall'imprenditore ed emettono fattura per il loro compenso.



STOP!

RIPASSIAMO INSIEME

LEZIONE 1 • Nell'ambito dell'economia aziendale i termini **"azienda"** e **"impresa"** sono utilizzati come sinonimi, mentre il codice civile definisce:

- l'azienda come l'insieme dei beni a disposizione dell'imprenditore in un dato momento;
- l'impresa come l'attività economica attuata dall'imprenditore avvalendosi dei beni aziendali.

Le imprese nascono per produrre beni e servizi da immettere nel mercato per soddisfare i bisogni dei consumatori e ottenere un guadagno; all'interno del sistema economico, ciascuna di esse intrattiene rapporti con le famiglie, la pubblica amministrazione e il "sistema-mondo".

Gli elementi costitutivi dell'impresa sono: la proprietà, i beni, le persone, le operazioni e lo scopo.

Importante è la distinzione tra il soggetto giuridico dell'azienda, che assume i diritti e gli oneri di legge in relazione all'attività imprenditoriale, e il soggetto economico, che la dirige.

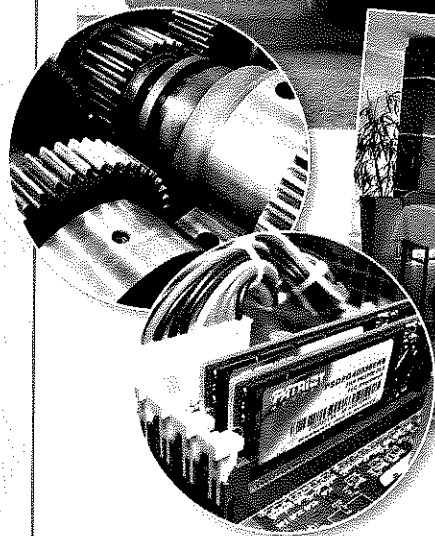
LEZIONE 2 • Le imprese si classificano:

- in base al fine, in aziende di produzione (diretta o indiretta), di erogazione pura o di erogazione composta;
- in base al settore d'attività, in imprese del settore primario, secondario o terziario (tradizionale o avanzato);
- in base al grado di autonomia, in aziende indipendenti o dipendenti;
- in base alla localizzazione, in imprese indivise o divise.

LEZIONE 3 • Le **forme giuridiche** assunte dalle imprese possono essere diverse:

- se il soggetto giuridico è costituito da persone fisiche, si possono avere imprese individuali, imprese familiari e società di persone (s.n.c. e s.a.s.);
- se il soggetto giuridico è costituito da persone giuridiche, si possono avere società di capitali, società cooperative e altre organizzazioni quali mutue, associazioni di diritto pubblico e fondazioni private.

Le persone giuridiche godono di autonomia patrimoniale perfetta, poiché il patrimonio sociale è nettamente distinto da quello dei soci. Le società di persone, invece, hanno un'autonomia patrimoniale imperfetta, in quanto i soci possono essere chiamati a rispondere delle obbligazioni sociali con i propri averi.



1.19	0.56	1.91
2.14	+0.17	3.52
27.07	+0.26	0.89
21.18	-1.14	-4.08
1.33	+13.53	3.32
5.51	+0.82	0.54
25.32	+0.41	1.6
29.81	+0.28	1.3

LE SOCIETÀ DI PERSONE

Nelle società di persone i soci, in numero di due o più, conferiscono capitali o beni e mettono a disposizione esperienze e capacità per gestire assieme l'impresa e dividerne gli utili. Le società di persone previste dal codice civile sono due: la **società in nome collettivo** e la **società in accomandita semplice**.

LA SOCIETÀ IN NOME COLLETTIVO (S.N.C.)

La società in nome collettivo si caratterizza per il fatto che tutti i soci sono solidalmente e illimitatamente responsabili delle obbligazioni sociali; di norma sono tutti amministratori e rappresentanti della società.

La s.n.c., la cui ragione sociale deve contenere il nome di uno o più soci, si caratterizza per la semplicità dell'organizzazione. Infatti:

- non è richiesto un capitale minimo;
- la valutazione dei conferimenti in natura (fabbricati, automezzi, merci) risulta da un accordo fra i soci;
- non è obbligatorio costituire delle riserve, per cui i soci possono dividersi l'intero utile;
- per la costituzione è sufficiente che i soci redigano una scrittura privata facendo autenticare le firme da un notaio; l'atto costitutivo deve essere depositato entro 30 giorni presso la CCIAA per l'iscrizione al Registro delle imprese.

LA SOCIETÀ IN ACCOMANDITA SEMPLICE (S.A.S.)

La società in accomandita semplice si caratterizza per la presenza di due tipi di soci: gli accomandatari, che rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali, e gli accomandanti, che rispondono limitatamente alla quota sociale conferita.

La ragione sociale della s.a.s. deve includere il nome di almeno uno dei soci accomandatari, che rappresentano e amministrano la società.

I soci accomandanti non possono compiere atti di amministrazione, né trattare o concludere affari in nome della società se non sono muniti di una procura speciale per singoli affari. Il socio accomandante che contravviene a questo divieto assume la responsabilità illimitata e solidale al pari dei soci accomandatari.

S.A.S.
↑
S.N.C.



RISCHI E VANTAGGI DELLA S.N.C.

Il vincolo della responsabilità solidale e illimitata che caratterizza la s.n.c. rappresenta un rischio da non sottovalutare e suggerisce la selezione prudente di un numero limitato di soci fidati, spesso legati da rapporti familiari o di parentela. Occorre comunque precisare che la s.n.c. è dotata di autonomia patrimoniale, benché imperfetta, in quanto la responsabilità dei soci è sussidiaria rispetto a quella della società:

ciò significa che essi devono intervenire con i propri averi solo nel caso in cui il capitale sociale si riveli insufficiente a garantire le obbligazioni.

La forma giuridica della s.n.c., d'altra parte, offre maggiori opportunità di beneficiare della fiducia di banche e fornitori. Infatti la responsabilità illimitata dei soci rassicura i terzi per le eventuali azioni da attuare a recupero dei crediti.

L'atto costitutivo di un'agenzia di viaggi in forma di s.n.c.

Il giorno 15 del mese di aprile del 20... si sono riuniti a Rimini, in piazza Dante n. 14, in locali affittati e arredati allo scopo di ospitare un'agenzia turistica, i signori:

- Dario Dradi, nato a Rimini il 10/2/1975 e residente a Rimini in via Tiberio, 35;

- Vanni Buzzi, nato a Cesena il 13/9/1968 e residente a Bellaria in via Mazzini, 82.

È costituita l'agenzia di viaggi Tropici di Dradi & Buzzi, con sede a Rimini in piazza Dante n. 14.

La società avrà per oggetto la vendita di pacchetti turistici per ordine e conto di tour operator e l'organizzazione e la vendita di viaggi su domanda. La società avrà durata sino al 31/12/2031.

Il capitale sociale è di € 150.000, sottoscritto dai soci come segue:

- socio Dradi € 90.000, pari al 60%;

- socio Buzzi € 60.000, pari al 40%.

Tali capitali sono stati versati sul c/c n. 1260/44 intestato alla società, aperto presso l'agenzia n. 2 di Rimini della Banca di Romagna.

Il primo esercizio terminerà al 31/12/20... Gli utili verranno ripartiti fra i soci in proporzione alle quote sociali, dopo un accantonamento del 10% a riserva volontaria. Nella stessa misura verranno imputate ai soci le eventuali perdite.

Amministratore unico a tempo indeterminato viene nominato il socio Dradi, mentre il socio Buzzi svolgerà a tempo indeterminato la mansione di direttore tecnico dell'agenzia. Le altre mansioni saranno svolte da personale dipendente. Quale remunerazione per l'attività svolta, al socio Dradi amministratore verrà corrisposto un compenso a forfait di € 15.000 e al socio Buzzi direttore tecnico un compenso a forfait di € 25.000.

Le spese di costituzione sono poste a carico della società stessa. Il socio Dradi anticiperà i relativi importi per l'imposta di registro sui conferimenti, l'iscrizione al Registro delle imprese e gli oneri per ottenere la partita IVA dall'Agenzia delle Entrate. Per tali importi, regolarmente documentati, il socio Dradi potrà rivalersi prelevando l'equivalente dal c/c bancario.

Il presente atto costitutivo, redatto nella forma di scrittura privata, viene presentato al notaio Dott. Sergio Nanni di Rimini per l'autenticazione delle firme e quindi depositato presso la CCIAA di Rimini per l'iscrizione nel Registro delle imprese.

Rimini, 15/04/20...

Firme dei soci

Dario Dradi

Vanni Buzzi

Autentico le firme apposte in mia presenza

Dott. Sergio Nanni,

Notaio iscritto nel collegio di Rimini

Le opportunità della s.a.s.

Supponiamo che l'agenzia di viaggi di cui all'esempio precedente debba essere costituita da due giovani neodiplomati di un istituto tecnico a indirizzo turistico che non dispongono di capitali. I rispettivi genitori si propongono di aiutarli entrando nella società, di cui intendono lasciare la gestione ai figli. Questi sarebbero disposti a creare una s.n.c.: non avendo beni intestati, il vincolo della responsabilità solidale e illimitata non li preoccupa; gli adulti, però, possiedono immobili, terreni, titoli e liquidità in c/c, per cui ritengono la forma giuridica della s.n.c. non appropriata. La tipologia societaria più adatta viene ritenuta la s.a.s.: i giovani diventano accomandatari con responsabilità illimitata e solidale sottoscrivendo una quota simbolica di € 10.000 ciascuno; due dei genitori si fanno accomandanti versando una quota di € 65.000 a testa.

14	+0,56	1,912
15	+0,17	3,522
16	+0,26	0,899
17	-1,14	-4,033
18	+13,53	3,32
19	+0,82	0,54
20	+0,41	1,6
21	+0,28	1,3

LE SOCIETÀ DI CAPITALI

Le società di capitali possono essere di tre tipi: **società a responsabilità limitata, società per azioni, società in accomandita per azioni**. Per ognuna di esse il codice civile impone, a tutela dei terzi e del patrimonio sociale:

- di versare un capitale minimo;
- di determinare il valore degli apporti in natura attraverso una **perizia**;
- di depositare, fino all'acquisizione della personalità giuridica, il 25% delle sottoscrizioni in denaro in un c/c vincolato indisponibile;
- di costituire delle riserve di utili (legale e statutaria).

LA SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA (S.R.L.)

La s.r.l. ha un capitale sociale minimo di 10.000 euro diviso in quote di importo variabile.

È una forma giuridica adatta a imprese piccole, come le agenzie di viaggi. Nelle s.r.l. i capitali provengono dai soci e in parte dalle banche; il socio che possiede la quota maggioritaria di solito è amministratore unico.

Si possono costituire anche **s.r.l. unipersonali**, cioè con un solo socio; in questo modo le imprese individuali hanno l'opportunità di trasformarsi in società di capitali limitando la responsabilità del titolare.

LA SOCIETÀ PER AZIONI (S.P.A.) E LA SOCIETÀ IN ACCOMANDITA PER AZIONI (S.A.P.A.)

La s.p.a. e la s.a.p.a. hanno un capitale sociale minimo di 120.000 euro diviso in azioni o titoli di credito aventi tutti eguale valore nominale.

Sono forme giuridiche adatte a imprese medio-grandi, come i tour operator. Le s.p.a. si distinguono secondo i modi di reperire finanziamenti in:

- chiuse, finanziate prevalentemente dai soci e dalle banche;
- aperte, che raccolgono capitale di rischio (azioni) o di prestito (obbligazioni) nel mercato finanziario;
- quotate nei mercati regolamentati (Borsa).

Nelle s.p.a. sono obbligatori diversi organi sociali, quali:

- l'**assemblea degli azionisti**, organo decisionale composto dai proprietari, che esprimono un voto per ogni azione posseduta;
- il **consiglio di amministrazione**, organo direttivo composto dai manager;
- il **collegio sindacale**, organo di controllo.

Anche nelle s.a.p.a., come nelle s.a.s., vi sono accomandatari e accomandanti ma le partecipazioni al capitale sono costituite da azioni anziché da quote.

Perizia

Stima effettuata da un esperto abilitato.

Riserva legale/statutaria

Riserve di utili. Quella legale è resa obbligatoria dal codice civile nella misura del 5%; quella statutaria può essere fissata dall'atto costitutivo della società in una percentuale variabile.

Valore nominale

Valore, espresso in valuta, indicato su una banconota o su un titolo.



LA TUTELA DEI TERZI PER I PRESTITI ALLE S.R.L.

Nel caso delle società di capitali, in cui i soci rispondono limitatamente alle quote di capitale sottoscritto, il creditore può rivalersi solo sul patrimonio sociale.

Se si tratta di una s.p.a. o di una s.a.p.a., il capitale sociale è in genere elevato, per cui il creditore è relativamente garantito; nel caso di una s.r.l., che può avere un capitale sociale esiguo, le garanzie vengono meno.

Una s.r.l., dunque, non cautela i terzi che devono concedere credito o finanziamenti (banche e fornitori), e ciò la penalizza rispetto alle s.p.a. ma anche alle s.n.c.

Così, un'impresa turistica costituita come s.r.l. e dotata di un capitale sociale di € 30.000 che dovesse chiedere a una banca un mutuo di € 120.000, probabilmente non lo otterrebbe, in quanto gli istituti di credito, per limitare i rischi, esigono che i loro prestiti siano complementari e non sostitutivi del capitale proprio dell'impresa. Se invece la banca non volesse perdere un'occasione di impiego di fondi, chiederebbe ai soci della s.r.l. una fideiussione in favore della società: questa è di norma la soluzione che adottano gli uffici legali degli istituti di credito per ridurre i rischi derivanti da prestiti a s.r.l. sottocapitalizzate. Con la fideiussione, infatti, la responsabilità dei soci da limitata diviene illimitata.

LA REVISIONE LEGALE DEI CONTI E IL COLLEGIO SINDACALE

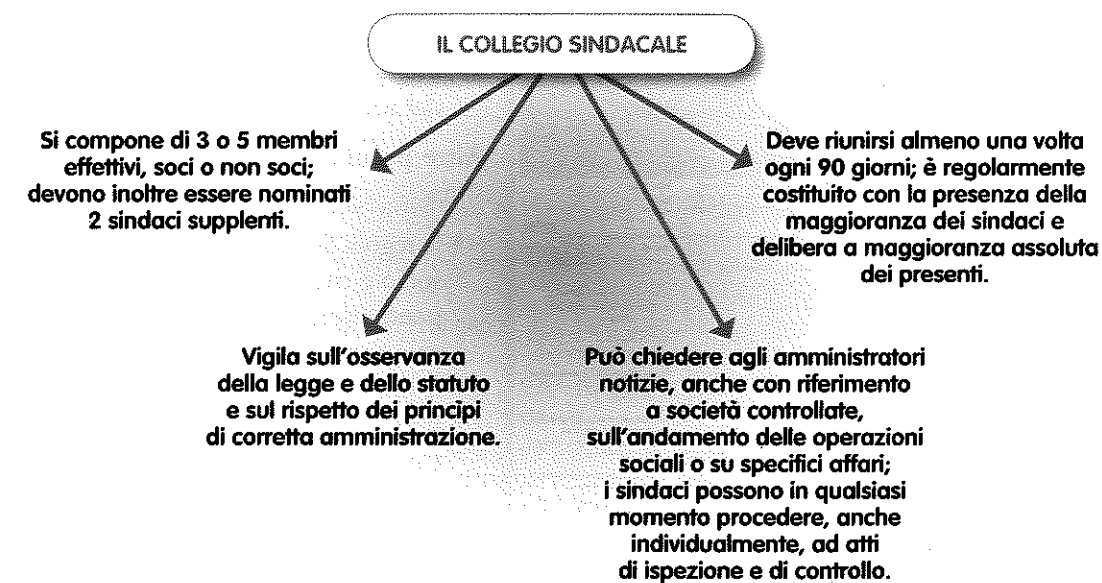
L'art. 2409 c.c. prevede per le s.p.a. e le s.a.p.a. l'obbligo di affidare la revisione legale dei conti al collegio sindacale o, nel caso di società quotate o con azioni diffuse in misura rilevante fra il pubblico, a una società di revisione. Quest'ultima - al pari dei sindaci - deve essere iscritta al Registro dei revisori tenuto presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze ed è soggetta alla disciplina dell'attività di revisione e alla vigilanza della Consob.

Per le s.r.l. l'art. 2477 c.c., modificato dal d.l. 5/2012, prevede che la funzione di revisione legale dei conti sia affidata a un unico «organo di controllo o revisore». Tuttavia, in base all'autonomia statutaria delle s.r.l., si possono presentare una serie di varianti:

- le funzioni di controllo e di revisione, con l'esclusione delle condizioni di obbligatorietà previste dalla legge (commi 2 e 3 art. 2477 c.c.), possono essere facoltative;
- le funzioni di controllo e di revisione possono essere affidate a un collegio sindacale;
- la funzione di controllo può essere affidata al collegio sindacale o a un sindaco unico, mentre la funzione di revisione a un revisore o a una società di revisione.

Consob

Commissione Nazionale per le Società e la Borsa. È un'autorità amministrativa indipendente la cui attività è rivolta alla tutela degli investitori e all'efficienza, alla trasparenza e allo sviluppo del mercato mobiliare italiano. Le funzioni della Consob riguardano i prodotti oggetto degli investimenti e i relativi emittenti, gli intermediari dei quali i risparmiatori si avvalgono per effettuare tali investimenti, i mercati nei quali essi vengono realizzati.



LE SOCIETÀ COOPERATIVE

Lettura

La cooperativa è una società con scopo mutualistico, cioè finalizzata a procurare ai soci beni di consumo, occasioni di lavoro o servizi a condizioni migliori di quelle ottenibili sul mercato.

Le società cooperative si distinguono in due categorie fondamentali:

- **cooperative a mutualità prevalente**, in cui sono prioritari l'attività a favore dei soci, l'utilizzo del loro lavoro e l'entità del loro apporto di beni e servizi. La prevalenza deve risultare da criteri oggettivi e da obblighi statutari. Le cooperative di questo tipo beneficiano di una minore tassazione degli utili;
- **cooperative diverse**, a mutualità non prevalente, che possono beneficiare di vari incentivi ma non di quelli fiscali.

La società cooperativa ha personalità giuridica e gode di autonomia patrimoniale perfetta. Può adottare la struttura della s.r.l. o della s.p.a., quindi la partecipazione dei soci al capitale si esprime in quote o in azioni. Il valore delle quote non può essere inferiore a 25 euro, quello delle azioni non può superare i 500 euro.

A differenza delle società commerciali, gli utili della cooperativa non vengono ripartiti fra i soci ma devono essere accantonati e reinvestiti. Se esiste un utile derivante dai rapporti intrattenuti con i soci, la redistribuzione del profitto avviene attraverso l'istituto del **"ristorno"**, che viene attribuito agli associati in proporzione agli scambi mutualistici intercorsi con la cooperativa e può consistere:

- in un'integrazione dei salari del socio lavoratore;
- in un rimborso di parte dei prezzi pagati dal socio consumatore.

Altre peculiarità delle società cooperative sono:

- la regola del **voto capitolario**, per cui ogni socio è titolare di un singolo voto indipendentemente dal numero di quote o azioni possedute;
- il principio della **porta aperta**, per cui non è necessario modificare l'atto costitutivo per l'ammissione di nuovi soci;
- la **variabilità del capitale sociale**, che deriva dal principio precedente.

Sito web dell'agenzia
Viaggi e miraggi,
costituita in forma
di cooperativa per
la diffusione del
turismo responsabile.

viaggi e miraggi

Un consorzio di organizzazioni no profit del nord e del sud del mondo che lavora insieme per creare nuovi modi di economia sociale e di turismo responsabile.

CALENDARIO PARTENZE

10 settembre 2012: Viaggio a Cuba. Andare al Caribe.

10 settembre 2012: Costa Rica. Costa Rica.

11 settembre 2012: Ecuador. Dall'Amazzonia alle montagne della cordigliera.

16 settembre 2012: Perù. Viaggio a Lima e Machu Picchu.

17 settembre 2012: Spagna. Viaggio a Madrid e Barcellona.

21 settembre 2012: Grecia. Viaggio a Atene e Santorini.

TI SUGGERIAMO

Messico | Chiapas e Yucatán speciale uscita.

Il sud del Messico è una regione dal volto indigeno, terra affascinante e ricca di storia, cultura e spazio di importanti iniziative sociali e politiche. Il viaggio si svolge attraverso il Chiapas, nel suo interno sud del Messico, al confine con il Guatemala, e il Quiché fino, situati nella penisola dello Yucatán, dove si troveranno gli ultimi giorni di mare. Gli itinerari saranno del tipo che non in grado di esprimere una organizzazione sociale alternativa dal basso che opera dall'educazione, alla sanità, all'agricoltura, alla difesa delle risorse del Buen Gobierno. Si visiterà un consorzio di cooperative di produttori di cacao legati ai consorzi locali e sostenute e si formerà presso un'azienda locale.

FIERA QUATTRO PASSI

19 settembre 2011: Cultura Amazzone (Etiopia) Borgo Cretico.

26 settembre 2011: Turismo a Fiesse (Italia).

25 settembre 2011: Parco Salsola (Italia).

27 settembre 2011: Milano Raccontare la storia del K&S.

FIOCIUS

LA STRUTTURA GIURIDICA DELLE COOPERATIVE

Le cooperative sono regolate da norme specifiche del codice civile (artt. 2511-2548) e, in quanto compatibili, dalle disposizioni sulle s.p.a. Se lo statuto lo prevede e se la cooperativa ha un numero di soci inferiore a 20 o un attivo dello stato patrimoniale non superiore a € 1.000.000, sono applicabili le norme sulle s.r.l.

Fino al 2001 erano necessari 9 soci per creare una cooperativa, mentre con un numero di soci da 3 a 8 si poteva costituire una "piccola cooperativa"; con la riforma del diritto societario la forma della piccola cooperativa è stata abolita, e oggi sono sufficienti 3 soci per crearne una normale. Leggi speciali sulla cooperazione possono prevedere un numero minimo di soci più alto per alcune categorie di cooperative, ad esempio per le banche di credito cooperativo, che devono averne almeno 200. Le cooperative con meno di 9 soci possono essere costituite solo da persone fisiche e devono adottare la struttura delle s.r.l.

QUADRO RIASSUNTIVO DELLA STRUTTURA GIURIDICA DELLE COOPERATIVE

N° SOCI	TOT. ATTIVO PATRIMONIALE	PERSONE FISICHE /GIURIDICHE	FORMA ADOTTABILE
da 3 a 8	qualsiasi	solo fisiche (incluso società semplici nelle cooperative agricole)	solo srl
da 9 a 19	qualsiasi	fisiche/giuridiche	srl o spa
più di 19 soci	fino a 1 mln €	fisiche/giuridiche	srl o spa
più di 19 soci	oltre 1 mln €	fisiche/giuridiche	spa

Società semplice

Società che non presenta elementi di identificazione ulteriori rispetto a quelli previsti dal codice civile (art. 2247) per la società in genere, ma che non può avere per oggetto l'esercizio di un'attività commerciale. Il contratto di società semplice non è soggetto a forme speciali, eccetto quelle richieste dalla natura dei beni conferiti dai soci.

TURISMO E COOPERAZIONE

Nel settore turistico operano molte agenzie di viaggi e società di servizi costituite sotto forma di cooperative. Tra le società di servizi ricordiamo:

- le cooperative di ristorazione;
- le cooperative di guide e accompagnatori turistici e naturalistici;
- le cooperative per la gestione di servizi congressuali, fiere e manifestazioni;
- le cooperative per la gestione di servizi ai parchi, ai musei e alle mostre d'arte.

Esistono anche cooperative che uniscono numerose aziende al fine di offrire ad ogni singola impresa associata opportunità che non riuscirebbe ad avere da sola. Gli obiettivi di queste aggregazioni sono:

- formare gruppi omogenei di imprese interessate a segmenti specifici di mercato;

- assistere le imprese nell'ammodernamento e nella riqualificazione dei servizi;
- arricchire il prodotto turistico con servizi e prestazioni extracurricolari (animazione, sport, assistenza al cliente);
- programmare campagne di promozione e sviluppo dei prodotti offerti.

Un esempio di aggregazione tra piccole imprese che usufruiscono di servizi in regime di mutualità cooperativa è rappresentato dal **Consorzio Imprese Turistiche di Marina di Pietrasanta (LU)**, che offre consulenza amministrativa, fiscale e commerciale agli operatori turistici.

Consorzio

Associazione fra più imprenditori finalizzata a regolamentare e coordinare determinate fasi delle rispettive imprese. Esistono diversi tipi di consorzi: turistici, agrari, bancari, all'export, fra enti locali ecc.

STOP!

RIPASSIAMO INSIEME

LEZIONE 4 • Le società di persone sono di due tipi: società in nome collettivo (s.n.c.) e società in accomandita semplice (s.a.s.).

Nella s.n.c. i soci hanno responsabilità solidale e illimitata per le obbligazioni sociali, in quanto l'autonomia patrimoniale è imperfetta: prima risponde la società con il suo capitale, ma se questo non dovesse bastare i creditori possono rivalersi sul patrimonio personale dei soci.

Nella società in accomandita semplice ci sono due tipi di soci: gli accomandatari, che hanno lo stesso tipo di responsabilità dei soci della s.n.c., e gli accomandanti, che rispondono limitatamente alle quote di capitale sottoscritte.

LEZIONE 5 • Le società di capitali sono di tre tipi: società a responsabilità limitata (s.r.l.), società per azioni (s.p.a.) e società in accomandita per azioni (s.a.p.a.). Caratteristiche comuni alle tre forme giuridiche sono:

- la responsabilità dei soci limitata alle quote sottoscritte;
- l'obbligo di versare un capitale minimo;
- l'obbligo di stimare il valore dei conferimenti in natura tramite una perizia;
- l'obbligo di vincolare il 25% dei conferimenti in denaro fino all'ottenimento della personalità giuridica;
- l'obbligo di costituire riserve di utili.

La s.r.l. ha un capitale minimo di € 10.000 suddiviso in quote di importo variabile.

La s.p.a. ha un capitale minimo di € 120.000 suddiviso in azioni del medesimo valore nominale; può reperire capitali tramite l'emissione di azioni e obbligazioni.

La s.a.p.a. ha i medesimi obblighi delle s.p.a., da cui si differenzia per la presenza di soci accomandanti e accomandatari. Organi sociali comuni alle due forme societarie sono l'assemblea degli azionisti, il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale.

LEZIONE 6 • Le cooperative sono società a scopo mutualistico, cioè finalizzate a fornire ai soci beni di consumo, servizi e occasioni di lavoro a condizioni migliori di quelle reperibili sul mercato. Si distinguono cooperative a mutualità prevalente, che beneficiano di vantaggi fiscali, e cooperative diverse, che possono godere di altri incentivi ma non di quelli fiscali.

La società cooperativa ha personalità giuridica e autonomia patrimoniale perfetta, come le società di capitali. Per costituire una cooperativa occorrono almeno 3 soci; la sua struttura giuridica può essere, a seconda dei casi, quella della s.r.l. o quella della s.p.a.

Caratteristiche distintive delle società cooperative sono:

- il voto capitarario;
- il principio della porta aperta;
- la variabilità del capitale sociale.

viaggi miraggi

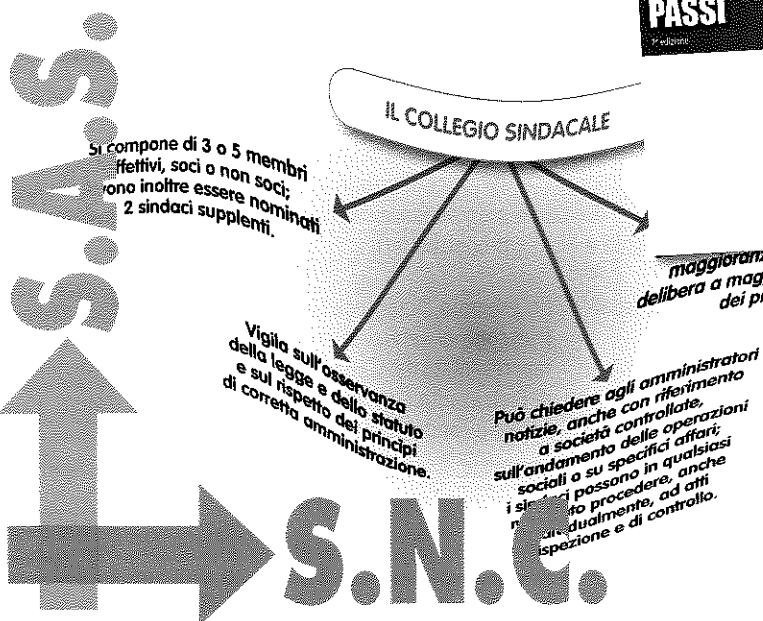
La rete viaggi miraggi

Sostieni turismo responsabile

FIERA QUATTRO PASSI

Il sud del Messico è una regione del volto indigeno, lenta affascinante e ricca di storia, cultura e teatro di importanti rovine antiche a petrolio. Il viaggio si sviluppa attraverso il Chiapas, nel mezzo tra il Messico, al confine con il Guatemala, e il Quintana Roo, disteso nella penisola dello Yucatan, dove si racconteranno gli ultimi giorni di marzo. Gli viaggiatori saranno nel Chiapas dove si sta per esprimere una organizzazione sociale alternativa dal punto di vista del Buen Gobierno. Si visiterà un centro di cooperative di produttori di caffè legati al commercio equo e solidale e si dormirà presso un ecoblog nella foresta.

Leggi i dettagli del viaggio -
Luogo: Chiapas - Chiapas e Tipologia: viaggi vacanze



UNITÀ 2



Per le imprese appartenenti al settore turistico, in cui la capacità di problem solving è fondamentale, le risorse umane rappresentano un fattore strategico. Di conseguenza, un'organizzazione del lavoro e una gestione del personale ben programmate facilitano il raggiungimento degli obiettivi aziendali e possono tradursi in un vantaggio competitivo. A livello di divisione del lavoro, bisogna saper assegnare ad ogni persona il ruolo più adatto e assicurarsi che le nuove risorse siano compatibili con il clima

aziendale e con le esigenze dell'impresa. Per questo è importante che l'azienda investa nelle fasi della selezione e della formazione del personale. L'ufficio del personale, oltre a pianificare e gestire le risorse umane, si occupa degli adempimenti amministrativi e contabili connessi: assegna le qualifiche e i livelli retributivi ai dipendenti, liquida le paghe lorde mensili e gli oneri sociali a carico dell'impresa, applica le ritenute fiscali e previdenziali, liquida il TFR per i rapporti di lavoro subordinato.

LE RISORSE UMANE E I RAPPORTI DI LAVORO

Lezione

- 7 La gestione del personale nelle imprese turistiche
- 8 La ricerca e la selezione del personale
- 9 L'assunzione e il contratto di lavoro subordinato
- 10 I contratti atipici
- 11 La formazione

STOP! Ripassiamo insieme

Verifica delle conoscenze

- 12 I sistemi retributivi e gli elementi della retribuzione
- 13 Le ritenute fiscali e previdenziali
- 14 La contabilità del personale
- 15 La liquidazione del TFR

STOP! Ripassiamo insieme

Verifica delle conoscenze

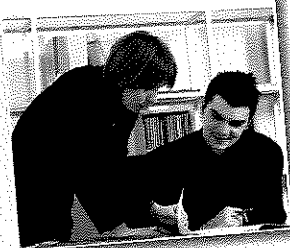
Prova strutturata di fine unità

Conoscenze

- Il ruolo delle risorse umane in azienda.
- Le modalità di reclutamento, selezione, assunzione e formazione del personale.
- I principali contratti di lavoro.
- I livelli retributivi nel settore turistico.
- Le principali voci della busta paga.
- L'IRPEF e le ritenute fiscali.
- I rapporti con l'INPS, gli oneri sociali e le ritenute previdenziali.
- La liquidazione del TFR.

Abilità

- Individuare gli elementi necessari per una buona gestione delle risorse umane.
- Riconoscere le caratteristiche dei diversi contratti di lavoro.
- Comprendere gli elementi della retribuzione e la loro applicazione.
- Saper calcolare la busta paga al lordo e al netto delle ritenute.
- Saper calcolare il TFR.



LA GESTIONE DEL PERSONALE NELLE IMPRESE TURISTICHE

I dipendenti e i collaboratori costituiscono una vera e propria risorsa strategica per l'impresa turistica. Agendo all'interno di aziende orientate al problem solving, svolgono spesso operazioni sofisticate e prendono decisioni complesse che richiedono competenza e sensibilità.

Sicurezza e autocontrollo sono necessari soprattutto quando la produzione e la fruizione dei servizi sono contemporanee e i clienti sono presenti mentre le prestazioni vengono fornite (ad esempio quando, nelle strutture ricettive, il receptionist effettua le registrazioni sotto gli occhi degli ospiti).

Gli addetti delle imprese turistiche lavorano per la maggior parte a diretto contatto con la clientela e devono garantire un servizio flessibile e personalizzato. Il rapporto che riescono a instaurare con i clienti è fondamentale nell'ottica della customer satisfaction e della promozione dell'immagine aziendale.

LE RISORSE UMANE NELL'INDUSTRIA TURISTICA ITALIANA

La realtà dell'industria turistica italiana è caratterizzata dalla presenza di piccole e medie imprese, da un elevato frazionamento della proprietà e da un'ancora scarsa tendenza all'aggregazione in consorzi, network e catene alberghiere. Questi elementi molto spesso si riflettono negativamente sulla qualificazione del personale esecutivo e dirigenziale: nelle imprese di viaggi di piccole dimensioni, per esempio, la formazione dei dipendenti avviene prevalentemente *on the job*, cioè è frutto dell'esperienza acquisita sul campo. Il risultato di questa situazione è che il livello dei servizi erogati non è sempre soddisfacente.



Il rapporto tra qualificazione del personale e livello del servizio fornito spiega perché nel settore turistico le risorse umane rappresentano il pilastro di tutta la gestione aziendale. Si pensi, per esempio, agli alberghi, aziende *labour intensive* in cui il valore aggiunto è apportato dall'esperienza, dalle competenze e dalle capacità delle persone: è proprio in questo tipo di imprese che la direzione, per il buon andamento dell'attività economica, deve investire sulle risorse umane e incentivare al massimo la **motivazione al lavoro** di dipendenti e collaboratori.



I COMPITI DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE RISPETTO AL PERSONALE

COMPITI DI TIPO GESTIONALE

- reclutamento
- selezione
- formazione
- inserimento
- sviluppo professionale
- pianificazione delle carriere
- adattamento tra le esigenze di sviluppo ambientale e la crescita delle professionalità
- remunerazione

- organigramma
- ruoli e mansioni

- motivazione
- leadership

COMPITI DI TIPO AMMINISTRATIVO

gestione orario/turni di lavoro

ferie/permessi

straordinari

remunerazione

liquidazioni

pensionamenti



GETTING RESULTS FROM YOUR TEAM

Robert Cole, President & CEO, Hospitality Ventures Management Group

It's no secret that the hotel industry is an extremely people-intensive business, so it's imperative to success as a hotel owner or operator that your team performs at a peak level. Here are some things I have learned over the years about leaders.

BE THE KEEPER OF THE CULTURE

As CEO (Chief executive officer), you're the visionary who not only creates the culture. Your team should have a clear understanding of your expectations and the company's culture and how it influences their actions and behavior.

HIRE PEOPLE SMARTER THAN YOU

Hire people who are top-notch in their discipline or

specialty area and essentially get out of their way. Yes, give them the necessary resources, support and guidance, and be very clear about your expectations, but let them make their own decisions.

ADAPT YOUR STYLE

Everyone is motivated differently and it's incumbent upon you as the CEO to know the unique individuals that make up your team and how to inspire their best effort every day. No one management style works for everyone, so customize your approach for each individual.

CELEBRATE SUCCESSES

CEOs tend to focus on the negative. Make a habit of recognizing top performers. They'll appreciate the praise, and their success stories might just spur others to step up their game as well.



LA PIRAMIDE MOTIVAZIONALE DI MASLOW

Lo psicologo americano Abraham Maslow (1908-1970) ha analizzato il meccanismo della motivazione umana ed è giunto alla conclusione che ogni individuo mira alla soddisfazione progressiva di una serie di bisogni, iniziando dalle necessità più elementari di sopravvivenza per arrivare alla realizzazione delle proprie aspirazioni e capacità.

Maslow ha rappresentato questa gerarchia di bisogni umani attraverso la cosiddetta **piramide dei bisogni**, che si suddivide in una serie di "scalini" contenenti (dalla base al vertice):

- i **bisogni fisiologici**, connessi con la sopravvivenza dell'essere umano: cibo, acqua, riparo, salute;
- i **bisogni di sicurezza**: senso di protezione e di tranquillità nella vita sociale e lavorativa;
- i **bisogni sociali**: necessità di sentirsi parte di un gruppo, di cooperare, di ricevere e di prestare cura;
- i **bisogni di stima**: desiderio di essere rispettati e considerati, di sentirsi competenti e produttivi;
- i **bisogni di autorealizzazione**: esigenza di realizzare la propria identità, di portare a compimento le proprie aspettative sentendosi a proprio agio nel sistema di valori che si è costruito.

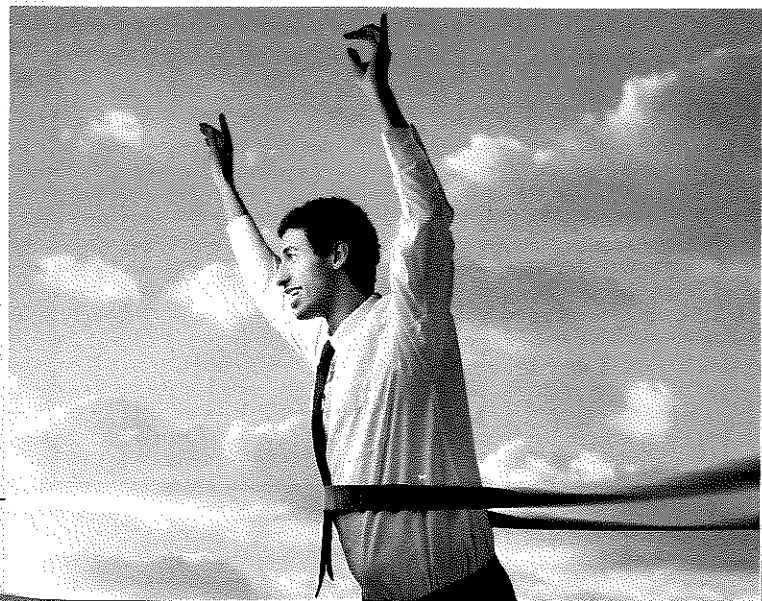
Man mano che si soddisfa un bisogno, si fa vivo un bisogno di ordine superiore, e l'obiettivo raggiunto viene sostituito da un altro più importante. Inoltre, i bisogni fondamentali per la sopravvivenza, una volta soddisfatti, tendono a non ripresentarsi (almeno nell'immediato), mentre il soddisfacimento dei bisogni sociali e relazionali innesca la ricerca di obiettivi sempre più ambiziosi.

L'IMPORTANZA DELLA MOTIVAZIONE

Ognuno di noi compie un proprio percorso di sviluppo motivazionale. I bisogni umani, quindi, risultano diversi o si manifestano con differenti gradi di intensità da persona a persona. Quello che non cambia è che il raggiungimento degli obiettivi procura soddisfazione e spinge l'individuo a fare meglio. La motivazione è dunque la più importante molla dell'azione umana.

La motivazione migliora il rendimento anche in ambito professionale, facendo aumentare il **potenziale dell'individuo**, cioè le risorse personali che il lavoratore può mettere a disposizione dell'azienda. La motivazione al lavoro, quindi, incide in maniera positiva sulla produttività dell'impresa.

Quanto più un collaboratore è motivato, tanto più migliorano le sue prestazioni lavorative.



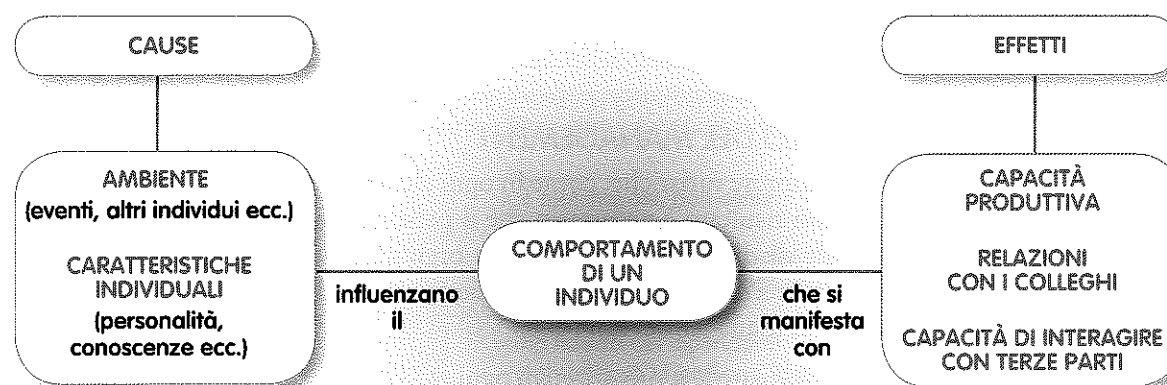
LA PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW

Il bisogno è una situazione di mancanza che stimola l'individuo a rapportarsi con l'ambiente al fine di modificarlo per colmare quel "vuoto". La piramide di Maslow suddivide i bisogni in cinque diversi livelli, dai più elementari ai più complessi. Solo se riesce a soddisfare questi ultimi la persona raggiunge la propria autorealizzazione.



CONOSCERE IL PERSONALE

Dal momento che le persone sono determinanti per il successo o l'insuccesso dell'impresa, il manager deve conoscere quali comportamenti esprimono la soddisfazione o l'insoddisfazione degli individui al fine di rimuovere eventuali ostacoli psicologici o materiali alla piena produttività di ogni lavoratore.



Poiché un modello di comportamento può essere condizionato da più fattori, come l'ambiente, la personalità dell'individuo, il suo sistema di valori ecc., oggi è necessario studiare accuratamente gli aspetti psicologici, etici e culturali del lavoro nei diversi contesti sociali da cui provengono i lavoratori.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT E JOB INVOLVEMENT



Due attitudini collegate alla job satisfaction sono l'"organizational commitment" e il "job involvement". Con la prima espressione ci si riferisce al grado di identificazione dell'individuo con l'organizzazione e con i suoi obiettivi, e al suo desiderio di continuare a essere parte delle varie cellule lavorative. Il job involvement, invece, corrisponde all'identificazione con il lavoro in sé. [...]

Entrambe queste due situazioni, che definiscono il rapporto del lavoratore con il proprio lavoro, si connettono alle due comuni tipologie di lavoratori basate sulla presenza o meno di motivazione: i lavoratori motivati, che hanno voglia di successo e una sincera spinta a fare del loro meglio quale che sia il progetto; e quelli non motivati, che cercano di tirare avanti con il minimo sforzo.



L'IMPORTANZA DELL'AMBIENTE DI LAVORO

Compito del management o dell'imprenditore è portare a compimento gli obiettivi aziendali facendo eseguire al personale determinate operazioni. Secondo molti esperti di organizzazione, un **buon clima di lavoro** è un fattore importante per il conseguimento e per il miglioramento dei risultati aziendali. È opinione condivisa che far sentire le persone al centro dell'impresa è il primo passo per ottenere una maggiore produttività. L'efficienza del personale e la produttività, infatti, sono strettamente correlate all'attaccamento al lavoro dei singoli che, a sua volta, è incentivato da rapporti professionali equilibrati e gratificanti oltre che da un'opportuna opera di motivazione.



IL RUOLO DEL MANAGEMENT

Nelle imprese turistiche, come in ogni altra organizzazione, per raggiungere un buon risultato è necessario che il personale sia motivato. Lo stile di direzione e la struttura organizzativa dell'azienda incidono in modo determinante sulla motivazione degli addetti. A questo proposito, un buon manager deve:

- individuare le motivazioni di ogni singolo collaboratore, al fine di definire qual è l'interesse professionale principale del proprio gruppo di lavoro;
- fornire un buon motivo perché ogni collaboratore esegua bene il proprio compito, sapendo che la giusta argomentazione cambia da persona a persona;
- tenere sempre presente che il personale è maggiormente motivato se conosce la politica dell'azienda e gli obiettivi del management e partecipa ai progetti che lo riguardano.

Da un punto di vista pratico, occorre puntare molto sulla **gratificazione dei collaboratori meritevoli**. Spesso la direzione interviene solo per penalizzare chi sbaglia o per evidenziare una mancanza, mentre sarebbe molto importante sottolineare la bravura del dipendente quando il lavoro è eseguito bene. Saper lodare è una dote fondamentale per chi deve gestire un team. Dando il giusto riconoscimento alle capacità e all'impegno dei lavoratori si crea un clima di apertura, di distensione e di reciproca fiducia, a tutto vantaggio dello spirito di collaborazione. Quindi, senza trascurare che l'interesse economico ha sempre la sua importanza, è bene non dimenticare che la motivazione si basa soprattutto sugli **incentivi psicologici**: per questo, ad esempio, gli aumenti di retribuzione sono più efficaci se legati a una prospettiva di carriera.



IL SENTIMENTO DELL'INVIDIA NELL'AMBIENTE DI LAVORO

Nei luoghi di lavoro circolano molte emozioni, sulle quali però di solito non ci si sofferma più di tanto, un po' perché sono sentite come fenomeni normali propri della natura umana, ma soprattutto perché le culture aziendali le conoscono poco, non sanno come spiegarle e soprattutto come governarle. Il risultato è che vengono per lo più ignorate, minimizzate o trattate con superficialità, il che le trasforma in autentiche mine vaganti nello spirito dei leader e nelle fibre dei processi organizzativi. Tra queste emozioni la più negletta è certamente l'invidia. Ciò dipende in larga misura dal fatto che le persone tendono universalmente a negare di provarla, perché si tratta di un sentimento socialmente condannato e perché riconoscerla implica un'ammissione di inferiorità. Ma un contributo alla sua sottovalutazione deriva anche dalla tendenza del mondo aziendale ad equipararla all'emulazione, un atteggiamento certamente apparentato all'invidia ma capace di mobilitare nelle persone una spinta a migliorarsi e a cercare di raggiungere i livelli dei *top-performers*.

Dell'invidia sono state date numerose definizioni, che condividono tra loro molti aspetti mentre si differenziano per il fatto di privilegiarne alcuni. Tra gli aspetti condivisi possiamo ritrovare la tendenza a caratterizzarla come un'emozione di insoddisfazione e di risentimento generata dal desiderio per le proprietà, le qualità o i successi di un'altra persona e dalla percezione dolorosa di inferiorità che scaturisce dal confronto con quella persona. Diversamente dalla gelosia, con la quale viene spesso confusa e che si manifesta in una relazione "triangolare", l'invidia coinvolge solamente due soggetti. Un aspetto rilevante dell'invidia riguarda i comportamenti che è in grado di mobilitare a livello individuale, gruppal e organizzativo, e gli effetti che ne derivano, talvolta costruttivi ma molto più frequentemente distruttivi; secondo molti studiosi di psicologia dell'organizzazione risulta chiaro come l'invidia nei luoghi di lavoro sia uno dei fenomeni distruttivi chiave, specialmente per la sua capacità di minare le figure di autorità e di compromettere il clima organizzativo, le relazioni di lavoro e i processi produttivi.

(da «HR Online»)

ALCUNE REGOLE PER UNA BUONA DIREZIONE

UNA
BUONA
DIREZIONE

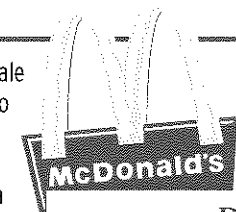
- è amichevole, non ostile
- è giusta e generosa (giusta, per esempio, nella distribuzione dei carichi di lavoro, generosa negli incentivi economici)
- è decisa ma cortese
- ha fiducia nei dipendenti
- non attacca la persona, ma critica ciò che ha creato il problema
- addestra il lavoratore alle difficoltà
- indica con chiarezza le cose che bisogna fare e le modalità di svolgimento
- fa capire in modo esplicito che vi è un rapporto diretto tra la produttività e il premio

La politica delle risorse umane nel settore ristorativo

IL CASO DI MCDONALD'S

Il neologismo "McJob" fu coniato dalla McDonald's nel 1981 per definire un programma aziendale di **diversity management** rivolto alle persone con disabilità fisiche e psichiche. Lo scopo era quello di aiutarle a sviluppare capacità e autostima per avere successo nell'ambiente di lavoro dei ristoranti della catena.

Oggi "McJob" è sinonimo di una cultura del lavoro ispirata alla stabilità contrattuale, alla flessibilità, alla meritocrazia, alle pari opportunità e a concrete possibilità di carriera per tutti. McDonald's investe risorse economiche e professionali nella crescita dei propri dipendenti: formazione continua, flessibilità oraria e contratti di lavoro duraturi sono solo alcuni degli strumenti che l'azienda applica per valorizzare le caratteristiche di ciascun dipendente e svilupparne le potenzialità.



Diversity
management

Modalità gestionale orientata a riconoscere e valorizzare le differenze tra le persone.



LA RICERCA E LA SELEZIONE DEL PERSONALE

Il personale nelle imprese turistiche rappresenta la principale voce di costo; quindi la scelta di dipendenti e collaboratori è un'operazione estremamente importante che merita la massima cura. Il processo di acquisizione delle risorse umane viene gestito direttamente dai proprietari nelle imprese di piccole dimensioni, dalla direzione del personale nelle aziende maggiori, e si articola nelle fasi di **ricerca, selezione e assunzione**.

La ricerca e la selezione del personale rappresentano i momenti in cui la domanda e l'offerta di lavoro (imprese e candidati) si incontrano per la prima volta, e costituiscono un'occasione di conoscenza reciproca per l'organizzazione e l'aspirante dipendente o collaboratore.

IL RECLUTAMENTO

La prima fase del processo di acquisizione del personale consiste nella ricerca o reclutamento (*recruitment*), che deve svolgersi coerentemente con gli obiettivi e le politiche aziendali.

Attraverso la ricerca, l'azienda segnala o pubblicizza la propria richiesta di lavoro in modo da farla pervenire ai candidati che si ritengono idonei alla posizione da ricoprire.

La procedura di reclutamento si compone di tre fasi:

- la **definizione del fabbisogno**, attraverso cui si determina di quali e quante nuove figure professionali l'azienda ha bisogno;
- l'**individuazione del profilo del candidato da ricercare**, con cui si definiscono caratteristiche (esperienze, conoscenze, competenze) e ruolo della figura che si sta cercando;
- la **scelta dei canali e delle modalità di reclutamento**.

Quest'ultima decisione dipende dal numero e dal profilo professionale dei candidati che si desidera contattare e dall'entità delle risorse finanziarie che si intende destinare al reclutamento. Ad esempio, se l'impresa sceglie di attivare una ricerca ad ampio raggio utilizzerà più fonti informative, come le scuole, le università, i centri per l'impiego, le organizzazioni sindacali, le associazioni di categoria ecc.; più vario e consistente sarà anche l'uso degli strumenti di comunicazione (affissioni, annunci a mezzo stampa o on line ecc.). Per una precisa scelta strategica, l'azienda può anche decidere di affidarsi a società esterne specializzate nella ricerca del personale. Questa modalità comporta costi ingenti (perciò è accessibile a un numero limitato di imprese), ma permette una maggiore oculatezza nell'individuazione di candidati realmente interessati, competenti e affidabili.

Centro per l'impiego

Struttura pubblica che eroga servizi e propone interventi personalizzati a sostegno dell'occupazione. Fornisce informazioni e consulenze ai disoccupati e svolge un ruolo di intermediazione fra la domanda e l'offerta di lavoro sul territorio di competenza.



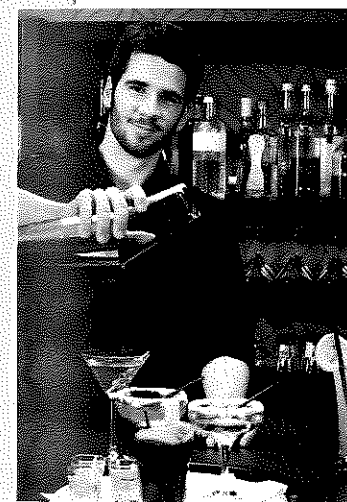
IL RECLUTAMENTO DEL PERSONALE, UN COMPITO NON SEMPRE FACILE

In Italia molte imprese trovano difficoltà nel reperire il personale, soprattutto se appartenente a determinate categorie professionali.

Negli ultimi anni il livello delle assunzioni di difficile reperimento si è mantenuto costante, come invariate sono rimaste le due principali cause di questa situazione:

- la carenza di percorsi di formazione professionale specifica;
- la scarsità di figure adatte a ricoprire le posizioni ricercate nel mercato del lavoro locale.

Le maggiori difficoltà di reperimento riguardano il personale di livello medio-basso (operai specializzati) anche in zone del paese in cui la percentuale di disoccupazione è elevata.



Nel settore turistico le imprese fanno fatica a trovare addetti qualificati e, allo stesso tempo, disponibili a turni di lavoro notturni e festivi. Questo fenomeno non sembra trovare rimedio, nonostante le "professioni delle vacanze" continuino a creare interessanti opportunità di inserimento.

IL WEB TRAINA IL RECRUITMENT

Il web come strumento d'eccellenza per la ricerca di un impiego. Temporaneo o senza scadenza, ad alto livello di specializzazione o manuale. Internet nuova frontiera del recruitment, insomma: e che offre sempre migliori opportunità sia per i disoccupati o per quanti vogliano cambiare occupazione sia per le aziende alla ricerca di personale. A certificare un'impressione ormai diffusa tra gli addetti ai lavori ci ha pensato Monster.it, il portale leader in Europa per gli annunci di impiego online. [...] Tra i settori che hanno fatto registrare le migliori performance ci sono quello del marketing, delle pubbliche relazioni e dei media. In particolare, il settore del marketing e della promozione dei prodotti è un comparto alla continua ricerca di professionisti con un elevato grado di specializzazione ma anche che cerca di riempire le posizioni libere con delle nuove profes-

sioni, inedite e impensabili fino a pochi anni fa. Ecco quindi le richieste di blogger aziendali, gestori di campagne pubblicitarie on line, social media specialist: profili che siano quindi in grado di gestire la complessità del mondo digitale, indirizzare le scelte delle aziende e dei consumatori, migliorare la credibilità dei prodotti proprio usando il web 2.0.

Web 2.0

Locuzione utilizzata per indicare genericamente uno stato di evoluzione di Internet rispetto a una condizione precedente. Mentre nel web 1.0 le informazioni sono pubblicate su Internet in maniera statica, in modo da permetterne la sola lettura, il web 2.0 sfrutta delle applicazioni on line che consentono all'utente un elevato grado di interazione (blog, forum, chat, social network ecc.).

Un annuncio di lavoro on line per il settore turistico

Riepilogo annuncio

Località
Milano 20100, Lombardia, Italia

Contratto
• Full time
• Temporaneo/
A contratto/A progetto

Anni esperienza
Da 1 a 2 anni

Livello istruzione
Diploma

Livello di carriera
Con esperienza

Banconista Agenzia viaggi

Descrizione annuncio

Per agenzia di viaggi situata in Milano ricerchiamo un/a BANCONISTA. La risorsa inserita si occuperà delle attività collegate alla costruzione dei pacchetti di viaggio e della biglietteria ferroviaria ed aerea. Il candidato ideale ha maturato una significativa esperienza nel ruolo ed ha una buona conoscenza del programma AMADEUS. Buone capacità comunicative ed organizzative completano il profilo. Si offre un contratto a tempo determinato per sostituzione di maternità.

La ricerca è rivolta a candidati di ambo i sessi come da vigente normativa.



Curriculum

Documento in cui il candidato a una posizione lavorativa sintetizza il proprio percorso biografico, formativo e professionale. All'interno dell'UE è stato definito un modello di curriculum europeo che individua come competenze chiave la conoscenza delle lingue, le abilità informatiche, le doti di flessibilità, la capacità di adattamento e l'attitudine a lavorare in équipe.

Test psicoattitudinale

Strumento di valutazione finalizzato a evidenziare la presenza di tendenze caratteriali che possono favorire o ostacolare il rendimento lavorativo in un determinato contesto aziendale.

LA SELEZIONE

Con la selezione si scelgono, tra le persone reclutate, quelle che presentano il profilo professionale più idoneo alla struttura organizzativa.

Di norma la procedura di selezione si compone di tre fasi:

- **esame del curriculum** dei candidati;
- **colloqui** (anche in coppia, cioè con l'intervento di due selezionatori), **somministrazione di test psicoattitudinali** e **prove tecniche** per valutare il profilo psicologico e professionale dei candidati;
- **interviste individuali o di gruppo** (modalità utilizzata per lo più da aziende di grandi dimensioni: si riuniscono alcuni candidati intorno a un tavolo e si sottopone loro la risoluzione di un caso).

I fattori determinanti per superare una procedura di selezione sono:

- le conoscenze teoriche e pratiche possedute;
- la capacità di svolgere in modo adeguato un compito assegnato (problem solving);
- la personalità e le attitudini, cioè gli attributi che possono dar luogo a determinate capacità;
- le competenze, cioè la capacità di tradurre il "sapere" in "saper fare";
- le capacità potenziali, cioè l'attitudine ad affrontare situazioni nuove e differenti tra loro.

La selezione deve essere considerata un processo a due vie, nel senso che è anche il candidato a scegliere l'azienda con cui vorrebbe collaborare.

Infatti le persone in cerca di lavoro esaminano i profili aziendali valutando autonomamente se corrispondono alle loro aspirazioni e se il proprio curriculum è adeguato alle richieste dell'azienda. Solo successivamente decidono se candidarsi oppure no.

Da questo punto di vista, gioca un ruolo determinante l'immagine che l'impresa offre di sé all'esterno: una comunicazione chiara delle politiche di gestione del personale (formazione, retribuzione, possibilità di carriera ecc.) può attivare in chi è alla ricerca di lavoro un meccanismo di "autoselezione". Il colloquio di lavoro è un altro momento in cui il candidato e l'azienda misurano il reciproco interesse a collaborare: l'aspirante ha l'occasione di conoscere nel dettaglio il ruolo proposto, il selezionatore può valutare se i suoi requisiti sono in linea con il profilo ricercato.

FORMATO EUROPEO PER IL CURRICULUM VITAE



INFORMAZIONI PERSONALI

Nome
Indirizzo
Telefono
Fax
E-mail

Nazionalità
Data di nascita

ESPERIENZA LAVORATIVA

- Date (da - a)
- Nome e indirizzo del datore di lavoro
- Tipo di azienda o settore
- Tipo di impiego
- Principali mansioni e responsabilità

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

- Date (da - a)
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio
- Qualifica conseguita
- Livello nella

CAPACITÀ E COMPETENZE PERSONALI

Acquisite nel corso della vita e della carriera ma non necessariamente riconosciute da certificati e diplomi ufficiali.

MADRELINGUA

ALTRE LINGUA

- Capacità di lettura
- Capacità di scrittura
- Capacità di espressione orale

CAPACITÀ E COMPETENZE RELAZIONALI

Vivere e lavorare con altre persone, in ambiente multiculturale, occupando posti in cui la comunicazione è importante e in situazioni in cui è essenziale lavorare in squadra (ad es. cultura e sport), ecc.

CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Ad es. coordinamento e amministrazione di persone, progetti, bilanci; sul posto di lavoro, in attività di volontariato (ad es. cultura e sport), a casa, ecc.

CAPACITÀ E COMPETENZE TECNICHE

Con computer, attrezzature specifiche, macchinari, ecc.

CAPACITÀ E COMPETENZE ARTISTICHE

Musica, scrittura, disegno ecc.

ALTRE CAPACITÀ E COMPETENZE

Competenze non

[Indicare la madrelingua]

[Indicare la lingua]

[Indicare il livello: eccellente, buono, elementare.]

[Indicare il livello: eccellente, buono, elementare.]

[Indicare il livello: eccellente, buono, elementare.]

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]



IL CARATTERE CONTA PIÙ DELLA LAUREA

Giornate intense, impiegate a svolgere centinaia di test psicoattitudinali. Prove che impongono al candidato di scegliere tra diverse tavole colorate la sfumatura preferita, analisi della grafia. Sono i percorsi probabili che attendono un neolaureato convocato per un colloquio di selezione del personale, dove gli aspetti che riguardano la personalità nel suo complesso pesano di più del titolo conseguito. Fino

a qualche anno fa, infatti, veniva premiato il voto di laurea e l'università di provenienza, mentre oggi c'è una maggiore attenzione alle caratteristiche psicologiche e motivazionali. E se per individuare i talenti prima ci si affidava alle capacità intuitive del direttore delle risorse umane, ora si utilizzano strumenti sofisticati e complessi. Esiste un mercato dove i prodotti offerti e richiesti sono gli strumenti di

selezione. Si tratta di test, frutto di studi accurati, messi a punto in genere da società multinazionali, protetti da brevetti o certificati, e venduti attraverso licenze alle aziende o ai consulenti. Tra i più diffusi, l'*assessment center*, un sistema di valutazione del potenziale delle persone nato durante la seconda guerra mondiale per reclutare e orientare gli agenti segreti e poi evolutosi nel corso degli anni.

Il sistema si basa su un caso da risolvere chiamato *role playing*: il candidato viene calato in un ruolo e deve fare le sue scelte. Il quesito può essere posto al singolo o all'interno del gruppo. Inizia la discussione. Uno psicologo osserva in che modo la persona reagisce alle difficoltà, il grado di apertura verso gli altri, le capacità negoziali in caso di conflitti. In realtà la risposta giusta non esiste: ciò che viene posto sotto osservazione è il candidato. Come affronta le difficoltà, la rapidità nel decidere, la sua creatività. La valutazione più o meno positiva è anche in funzione del tipo di figura che il selezionatore sta cercando e delle qualità richieste.



(da «Corriere della Sera»)



Présentation d'une entreprise hôtelière qui recrute

CE QUE NOUS AVONS À OFFRIR

1 UN ENVIRONNEMENT D'EXCEPTION

En tant qu'employé d'un hôtel ou d'un complexe Starwood, vous êtes un membre important d'une équipe très performante. Nous sommes le groupe hôtelier le plus performant au monde et, à ce titre, nous aimons notre travail et nous prenons plaisir à le faire. Nous accordons une place importante au travail d'équipe et à l'amitié, autant de valeurs que l'on ne trouve pas toujours au travail. C'est cet environnement d'exception qui distingue Starwood des autres.

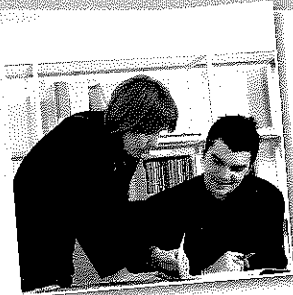
2 UNE RÉMUNÉRATION COMPÉTITIVE ET BIEN PLUS ENCORE
Mais la réalité, c'est que vous travaillez pour gagner votre vie et pour vivre heureux, et il se peut que vous vous demandiez ce que Starwood peut vous apporter. Nous avons le plaisir de vous annoncer que Starwood offre les

programmes de rémunérations et d'avantages sociaux les plus performants du secteur et que de nombreux petits plus sont également proposés à ceux qui travaillent chez Starwood. Nous valorisons également les contributions de chacun par le biais d'un programme de récompenses et de reconnaissance exceptionnel.

3 VOTRE RÉUSSITE

Starwood pense aussi à votre réussite. Grâce à la mise en place de programmes de formation et développement de premier ordre, nos employés peuvent continuellement se former et s'épanouir. Starwood met à la disposition de ses employés les outils nécessaires à leur réussite. Et avec les diverses possibilités de promotion et de développement de carrière dont vous pouvez profiter, seule votre imagination peut limiter votre épanouissement au sein de Starwood.

(da <http://www.starwoodhotels.com>)



L'ASSUNZIONE E IL CONTRATTO DI LAVORO SUBORDINATO

L'assunzione è l'atto che dà inizio al rapporto di lavoro, che può essere:

- **subordinato**: il lavoratore presta la propria opera alle dipendenze e sotto la direzione del datore di lavoro;
- **autonomo**: il lavoratore svolge un'opera o un servizio con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione; l'attività a favore del committente avviene in modo autorganizzato e indipendente;
- **parasubordinato**: la prestazione ha i caratteri del lavoro autonomo, ma soggiace al coordinamento del datore di lavoro.

L'ASSUNZIONE DI UN DIPENDENTE

Con il contratto di lavoro subordinato, il dipendente si obbliga a prestare la propria opera e a mettere a disposizione del datore di lavoro il proprio tempo e le proprie energie. Il datore di lavoro si impegna a sua volta a corrispondere al dipendente una retribuzione.

Le regole contrattuali di base sono stabilite dal contratto collettivo nazionale, specifico per ogni settore (ad esempio il CCNL Turismo si applica ad aziende ricettive, pubblici esercizi, stabilimenti balneari, imprese di viaggi). In base all'art. 2077 del codice civile, le condizioni stabilite nei contratti individuali non possono essere in alcun modo svantaggiose per il lavoratore rispetto a quelle previste dalla contrattazione collettiva.

L'impresa può assumere i lavoratori che desidera, purché ne segnali le generalità al centro per l'impiego. Il contratto non richiede una forma particolare, ma le informazioni relative al rapporto di lavoro devono essere comunicate al lavoratore per lettera scritta.

All'atto dell'assunzione, dunque, il datore di lavoro è tenuto a consegnare al dipendente:

- la **dichiarazione sottoscritta della registrazione dei dati del lavoratore e della sua qualifica professionale**. Si tratta di un documento molto importante perché attesta, presso gli **enti previdenziali e assistenziali**, l'esistenza di un nuovo rapporto di lavoro;
- la **lettera di assunzione**, in cui vengono specificate le informazioni fondamentali sulle condizioni del rapporto di lavoro.

È bene che il lavoratore verifichi che tra la lettera di assunzione e il contratto collettivo applicato ci sia conformità. Se il dipendente non ha una conoscenza precisa del proprio contratto, non può valutare la corretta applicazione dei diritti e degli obblighi che gli spettano.

Enti previdenziali e assistenziali

Enti che si occupano di: riscossione dei contributi pensionistici previsti dalla legge, pagamento delle pensioni, prestazioni a sostegno del reddito (disoccupazione, malattia, maternità ecc.), tutela assicurativa dei lavoratori in servizio ecc. I maggiori enti previdenziali e assistenziali italiani sono l'INPS (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale) e l'INAIL (Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro).

FOCUS

I DIRITTI DEI LAVORATORI

Al lavoratore spetta una retribuzione proporzionata alla quantità e alla qualità della prestazione svolta, il cui importo minimo è stabilito dai contratti collettivi nazionali.

Il lavoratore ha inoltre diritto:

- ai riposi settimanali e alle ferie;
- all'esercizio dei diritti sindacali (assemblee, scioperi ecc.);
- alle tutele previste dalla legge per malattia, infortunio, maternità/paternità ecc.



LE DIFFERENZE DI RETRIBUZIONE TRA UOMINI E DONNE

Le prospettive di istruzione e di carriera per uomini e donne sono diverse. I livelli di istruzione delle donne sono altrettanto validi o migliori rispetto a quelli degli uomini, ma spesso le loro capacità non trovano il medesimo riconoscimento e la loro progressione di carriera è più lenta.

Le tradizioni e gli stereotipi condizionano le scelte degli indirizzi di studio e la partecipazione all'occupazione, cosicché donne e uomini tendono tuttora a lavorare in ambiti diversi. Spesso le donne si concentrano in settori mediamente meno remunerati rispetto a quelli a prevalenza maschile. Per le donne le opportunità di avanzamento di carriera e di aumento retributivo vengono influenzate anche dalle responsabilità familiari: la disparità di retribuzione è maggiore quando le donne hanno figli e quando lavorano a tempo parziale.

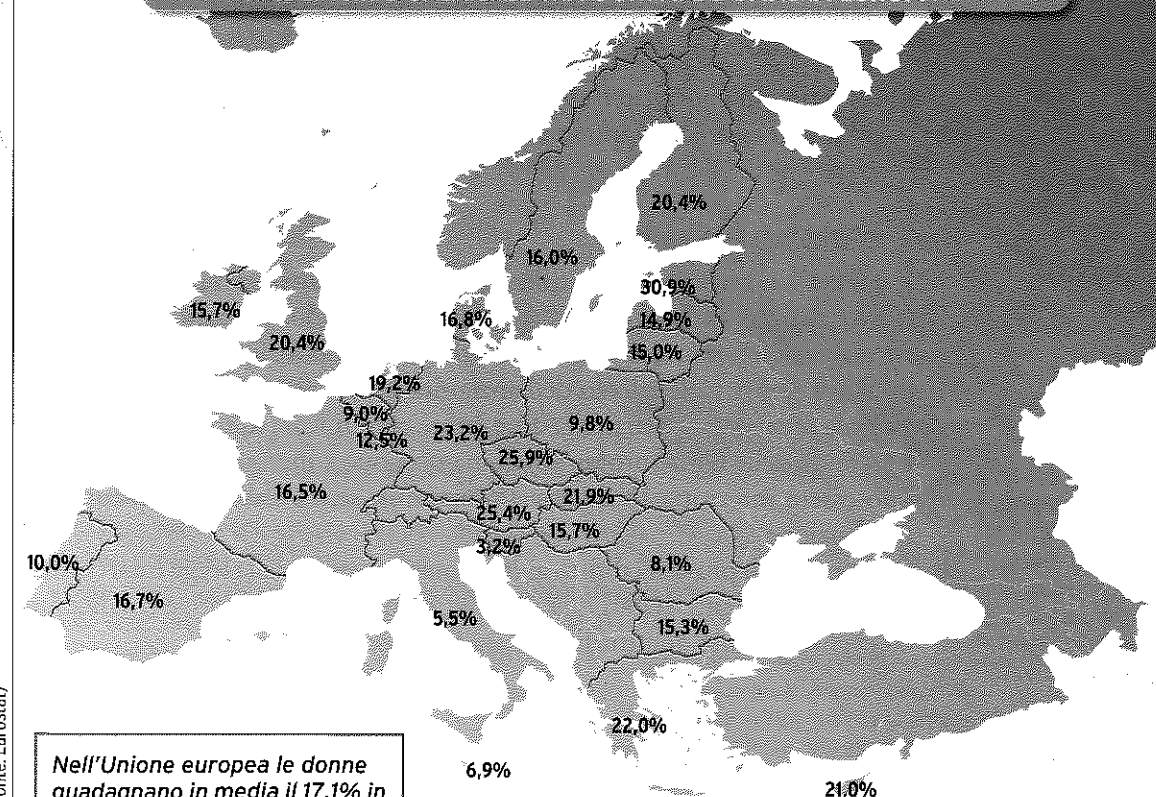
Al momento del pensionamento, alle retribuzioni inferiori corrispondono pensioni più basse. Per questo motivo, in vecchiaia le donne corrono maggiori rischi degli uomini di trovarsi in situazione di povertà.

La differenza media tra la retribuzione oraria di uomini e donne è nota come divario salariale. Il divario salariale tra uomini e donne riflette le discriminazioni e le disuguaglianze di genere tuttora ben presenti nella nostra società.

Il confronto internazionale mostra che in Italia i divari salariali sono inferiori a quelli di molti paesi europei (vedi la carta sotto).

Tuttavia la maggiore eguaglianza salariale non è reale, quanto piuttosto riconducibile a fenomeni di selezione nella forza lavoro. Nel nostro paese, infatti, lavorano prevalentemente le donne più istruite. Questo può far apparire le disuguaglianze salariali di genere più piccole di quanto siano in realtà perché le donne con salario potenziale più basso non lavorano.

IL DIVARIO SALARIALE TRA UOMINI E DONNE IN EUROPA



Nell'Unione europea le donne guadagnano in media il 17,1% in meno rispetto agli uomini.



LA DURATA DEL CONTRATTO

Il tipico rapporto di lavoro subordinato è quello **a tempo pieno** (di norma l'orario lavorativo è di 40 ore settimanali) e **indeterminato** (senza una scadenza predefinita).

Un'eventuale scadenza (**contratto a termine o a tempo determinato**) può essere fissata esclusivamente per ragioni di carattere tecnico, organizzativo, produttivo e sostitutivo e deve risultare da atto scritto.

Con l'ultima riforma del lavoro (L. 92/2012) si è prevista una disciplina di favore per i casi in cui il contratto a termine sia il primo stipulato tra il lavoratore e l'impresa e non abbia durata superiore a 12 mesi. In questa situazione, al datore non è richiesto di giustificare il ricorso alla tipologia contrattuale prescelta.

IL CONTRATTO PART-TIME

Il contratto di lavoro può prevedere anche che la prestazione sia svolta con un orario ridotto rispetto a quello normale di 40 ore settimanali. In questi casi si parla di contratto part-time.

Il part-time può essere:

- **orizzontale**: la riduzione riguarda l'orario giornaliero (ad esempio si lavora tutti i giorni ma per 5 ore anziché per 8);
- **verticale**: l'attività lavorativa viene svolta a tempo pieno (8 ore giornaliere) ma solo limitatamente ad alcuni giorni della settimana o a determinati periodi dell'anno;
- **misto**: si combinano il part-time orizzontale e quello verticale (in alcuni periodi si lavora con orario pieno, ma disponendo di più giorni liberi settimanali, in altri con orario ridotto, ma completando l'intera settimana lavorativa).

Questo tipo di contratto è applicabile in tutti i settori e a tutte le professionalità e può essere a tempo indeterminato o determinato.

IL PERIODO DI PROVA

Il periodo di prova è il lasso di tempo utile alle parti per valutare la convenienza del rapporto di lavoro. Alla fine del periodo, le parti sono libere di recedere dal contratto o di confermarlo; se il rapporto prosegue, il periodo di prova concorre al calcolo dell'anzianità di servizio.

La durata del periodo di prova deve essere comunicata in forma scritta, varia a seconda delle figure professionali ma non può superare i 6 mesi. La prova può essere interrotta in qualsiasi momento, senza obbligo di preavviso e motivazione.

Il lavoratore in prova ha diritto ai trattamenti previsti dalla legge e dal contratto per i dipendenti di pari qualifica: ferie, mensilità aggiuntive (tredicesima ed eventualmente quattordicesima), TFR ecc.

TFR

Trattamento di fine rapporto o, secondo un'espressione comune, liquidazione. È una somma di denaro che l'impresa deve versare al lavoratore subordinato al momento della cessazione del rapporto di lavoro. (Vedi lezione 15.)



LA SICUREZZA SUL LAVORO

La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori rappresenta una priorità della politica europea e nazionale. Oggi in Italia i cardini della normativa in materia sono rappresentati dal d.lgs. 81/2008 (*Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*) e dal d.lgs. 106/2009.

Nell'approccio del legislatore, centrale è la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, a cui devono concorrere sia il datore di lavoro, che è tenuto a valutare i rischi e ad attuare le appropriate misure a salvaguardia dei dipendenti, sia il lavoratore, che deve partecipare attivamente alla formazione, utilizzare i dispositivi di sicurezza e seguire tutte le norme dettate dal datore di lavoro.

In particolare, il datore di lavoro deve fornire adeguate informazioni su:

- i rischi per la sicurezza e la salute legati all'attività dell'azienda in generale;
- i rischi specifici legati alle varie mansioni;
- le normative di sicurezza e le disposizioni di salvaguardia attuate dall'impresa;
- i pericoli relativi all'uso di sostanze e preparati pericolosi;
- il nome del responsabile del servizio di prevenzione e protezione;
- le procedure e i nominativi degli addetti al pronto soccorso, all'evacuazione dei lavoratori e all'antincendio;
- l'utilizzo delle attrezzature di protezione individuale.

Responsabile del servizio di prevenzione e protezione

Addetto in possesso di capacità e requisiti specifici designato dal datore di lavoro per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi, cioè l'«insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni all'azienda finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali per i lavoratori» (art. 2 d.lgs. 81/2008).

IL DIRITTO AL LAVORO DELLE "CATEGORIE PROTETTE"

La legge 68/1999 sancisce l'obbligo per i datori di lavoro pubblici e privati, con l'esclusione delle imprese con meno di 15 dipendenti, di riservare una quota di assunzioni a persone disabili e ad altre categorie protette.

I beneficiari sono:

- invalidi civili in età lavorativa affetti da minoranze fisiche, psichiche o sensoriali che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%;
- non vedenti e sordomuti;
- invalidi del lavoro con un grado di invalidità superiore al 33%;
- invalidi di guerra, invalidi civili di guerra e per servizio;
- vedove e orfani di guerra, del lavoro o per servizio;
- invalidi del personale militare e della protezione
- profughi, vittime del terrorismo e della criminalità organizzata.

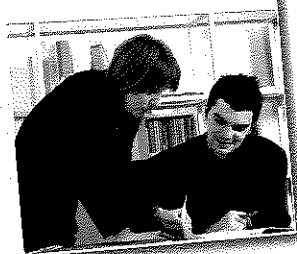
Per ottenere i benefici a cui hanno diritto per legge, i disabili disoccupati devono iscriversi alle liste provinciali del **collocamento mirato**. L'iscrizione permette l'inserimento in una graduatoria unica stilata sulla base di criteri definiti da regioni e province.

Il collocamento mirato implica che il datore di lavoro obbligato all'assunzione di persone appartenenti alle categorie protette inoltri un'apposita richiesta al centro per l'impiego di riferimento.



Collocamento mirato

Insieme di strumenti tecnici e di supporto che permettono la valutazione del disabile nella sua capacità lavorativa e il suo inserimento più idoneo.



Lavoro atipico

Termine in cui si è soliti ricomprendere tutte le forme di impiego che non presentano le caratteristiche della stabilità del rapporto di lavoro e/o dell'orario pieno, ovvero tutte le forme differenti dal contratto full time a tempo indeterminato, considerato dall'ordinamento italiano come "tipico".



randstad

I CONTRATTI ATIPICI

In Italia la legislazione sul lavoro è evoluta nel corso del tempo, di pari passo con le trasformazioni del sistema economico nazionale. In particolare, nei decenni scorsi si sono succedute diverse riforme, l'ultima nel 2012, che hanno trasformato profondamente il mercato del lavoro modificando la regolamentazione delle tipologie contrattuali preesistenti e introducendone altre. Qui di seguito descriviamo i contratti di lavoro "atipico" più diffusi.

IL CONTRATTO DI SOMMINISTRAZIONE

Il contratto di somministrazione prevede che un'azienda si rivolga a un'agenzia del lavoro autorizzata per ottenere una fornitura professionale di manodopera. I soggetti coinvolti nel rapporto di lavoro sono dunque tre: l'impresa utilizzatrice, il somministratore (agenzia) e il lavoratore. Il lavoratore conclude un contratto di lavoro subordinato con il somministratore (che è a tutti gli effetti il suo datore di lavoro) ma svolge l'attività presso l'impresa utilizzatrice e sotto la direzione e il controllo di questa.

Nel caso di contratto di lavoro a tempo indeterminato il lavoratore, terminata la missione nell'impresa utilizzatrice, torna a essere a disposizione dell'impresa di somministrazione.

I CONTRATTI DI COLLABORAZIONE

I rapporti di collaborazione sono forme contrattuali intermedie tra il lavoro autonomo (da cui si distinguono perché il collaboratore agisce in assenza di rischio economico, senza mezzi organizzati d'impresa) e il lavoro subordinato (rispetto al quale la differenza consiste soprattutto nell'autonomia organizzativa del collaboratore e nell'impossibilità di esercizio di potere direttivo e disciplinare da parte del committente).

Le principali forme di collaborazione sono:

- la **collaborazione a progetto**: l'attività del lavoratore consiste nell'esecuzione di un progetto specifico, in vista del conseguimento di un risultato ben definito; il contratto deve essere stipulato in forma scritta;
- la **collaborazione occasionale**: l'attività del lavoratore è di supporto al raggiungimento di obiettivi momentanei dell'impresa; la durata complessiva della prestazione presso il singolo committente non deve superare i 30 giorni nell'arco dell'anno solare, durante il quale i compensi percepiti dal collaboratore non devono oltrepassare i 5.000 euro; non è prevista la stipula di un contratto scritto.



I DIRITTI DEL LAVORATORE SOMMINISTRATO

Il lavoratore che ha un rapporto di lavoro in somministrazione ha diritto a tutti gli istituti previsti dal contratto collettivo applicato dall'azienda utilizzatrice e a fruire degli stessi servizi di cui godono i dipendenti dell'impresa.

La sua retribuzione non deve essere inferiore a quella prevista per i dipendenti dell'impresa utilizzatrice inquadrati nello stesso livello.

Al lavoratore somministrato spettano le ferie, i permessi, le festività, le prestazioni assistenziali in caso di malattia o infortunio, la retribuzione degli straordinari e la maturazione

del TFR così come previsto dal contratto collettivo nazionale. Il lavoratore somministrato può esercitare i diritti di libertà e attività sindacale presso l'impresa utilizzatrice e partecipare alle assemblee del personale dipendente.

Inoltre l'agenzia di somministrazione è obbligata a fornirgli informazioni generali circa i rischi sulla sicurezza connessi all'attività produttiva e a formarlo all'uso delle attrezzature e dei dispositivi di protezione individuale. Questi obblighi possono tuttavia essere trasferiti contrattualmente dall'agenzia di somministrazione all'impresa utilizzatrice.

Le agenzie del lavoro

IL CASO DI METIS

Metis S.p.A. è un'agenzia del lavoro specializzata nella ricerca, selezione, formazione e gestione delle risorse umane.

La ricerca e la selezione dei lavoratori avviene attraverso quattordici metodologie diversificate di reclutamento che consentono ai selezionatori Metis di reperire risorse umane sul territorio. Colloqui, simulazioni e role playing permettono poi di selezionare le migliori risorse calibrate sull'esigenza del cliente. Il secondo passo consiste nella



motivazione e formazione specifica per la mansione che il lavoratore andrà a ricoprire...

Infine, la completezza del servizio è garantita dalla gestione amministrativa della forza lavoro dal momento della ricerca, all'adempimento delle pratiche burocratiche legate all'assunzione dei lavoratori fino alla gestione delle presenze, della busta paga, dei buoni pasto, delle eventuali pratiche di infortunio o malattia, della sostituzione del personale ritenuto non idoneo e così via.

(da <http://www.aurometis.it>)



LA FORMA DEL CONTRATTO E IL TRATTAMENTO ECONOMICO DEL LAVORATORE A PROGETTO

«Il contratto di lavoro a progetto è stipulato in forma scritta e deve contenere, ai fini della prova, i seguenti elementi:

- indicazione della durata, determinata o determinabile, della prestazione di lavoro;
- descrizione del progetto, con individuazione del suo contenuto caratterizzante e del risultato finale che si intende conseguire;
- il corrispettivo e i criteri per la sua determinazione, nonché i tempi e le modalità di pagamento e la disciplina dei rimborsi spese;
- le forme di coordinamento del lavoratore a progetto al committente sulla esecuzione, anche temporale, della prestazione lavorativa, che in ogni caso non possono essere tali da pregiudicare l'autonomia nella esecuzione dell'obbligazione lavorativa;
- le eventuali misure per la tutela della salute e sicurezza del collaboratore a progetto [...]

(art. 62 d.lgs. 276/2003 coordinato con la L. 92/2012).

«1. Il compenso corrisposto ai collaboratori a progetto deve essere proporzionato alla quantità e alla qualità del lavoro eseguito e [...] non può essere inferiore ai minimi stabiliti in modo specifico per ciascun settore di attività [...] dai contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro [...] 2. In assenza di contrattazione collettiva specifica, il compenso non può essere inferiore, a parità di estensione temporale dell'attività oggetto della prestazione, alle retribuzioni minime previste dai contratti collettivi nazionali di categoria applicati nel settore di riferimento alle figure professionali il cui profilo di competenza e di esperienza sia analogo a quello del collaboratore a progetto» (art. 63).





IL CONTRATTO DI APPRENDISTATO

Il contratto di apprendistato è un contratto di lavoro caratterizzato dall'alternanza di momenti lavorativi e momenti di formazione. Il datore di lavoro, oltre a versare un corrispettivo per l'attività svolta, garantisce all'apprendista una formazione professionale.

Attualmente, dopo la riforma dell'apprendistato varata nel 2011, sono previste le seguenti forme di contratto:

- **l'apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale:** consente ai giovani dai 15 ai 25 anni di età di acquisire una qualifica e/o un diploma professionale assolvendo contestualmente l'ultimo anno di obbligo di istruzione. Il contratto può durare al massimo 3 anni, 4 nel caso di diploma quadriennale regionale;
- **l'apprendistato professionalizzante** (o contratto di mestiere): applicabile ai giovani fra i 18 anni (17 se già in possesso di qualifica professionale) e i 29, consente di acquisire competenze tecnico-professionali e specialistiche; in base all'età dell'apprendista e al tipo di qualificazione da conseguire variano le modalità di formazione e la durata, che comunque non può essere superiore a 5 anni;
- **l'apprendistato di alta formazione e ricerca:** si rivolge ai giovani fra i 18 e i 29 anni interessati all'attività di ricerca, al conseguimento di titoli di studio universitari o al praticantato negli studi professionali. I soggetti del contratto, la disciplina e la durata del rapporto di lavoro sono stabiliti dalle regioni in accordo con le associazioni territoriali dei datori di lavoro, le università e le altre istituzioni formative coinvolte.

La L. 92/2012 ha stabilito che il periodo di apprendistato debba essere di almeno 6 mesi, fatta salva la possibilità di contratti di durata inferiore per le imprese che svolgono attività stagionali.

IL CONTRATTO DI ASSOCIAZIONE IN PARTECIPAZIONE

Il contratto di associazione in partecipazione stabilisce che l'imprenditore (associante) attribuisca al lavoratore (associato) una partecipazione agli utili dell'azienda come compenso per l'attività prestata. Il numero degli associati esterni alla famiglia dell'associante non può essere superiore a 3.

IL CONTRATTO DI LAVORO ACCESSORIO

Le prestazioni di lavoro accessorio sono attività lavorative occasionali che non danno luogo, con riferimento alla totalità dei committenti, a compensi annui superiori a 5.000 euro (annualmente rivalutati sulla base dell'indice ISTAT dei prezzi al consumo). Nei confronti di singoli imprenditori commerciali o professionisti possono essere rese per compensi annui non superiori a 2.000 euro. Per le aziende del settore agricolo è previsto un alleggerimento di questi vincoli. Il pagamento delle prestazioni di lavoro accessorio avviene attraverso "buoni lavoro" (voucher) orari, cartacei o telematici, di valore predeterminato comprensivo dei contributi previdenziali e dell'assicurazione contro gli infortuni.

L'apprendistato nelle imprese di viaggi

IL PROFILO DELL'OPERATORE PROFESSIONALE

DESCRIZIONE ATTIVITÀ	La figura è impegnata nella creazione e vendita di programmi turistici, nella prenotazione ed emissione di biglietterie varie con capacità di costruzione tariffaria autonoma e conoscenza lingue, nelle funzioni amministrative ecc.	
LIVELLO CCNL TURISMO	COMPETENZE POTENZIALI	CONTENUTI PERCORSO FORMATIVO MINIMO
3 (Qualifiche di cui al CCNL Turismo 27 luglio 2007 e successive modifiche e altre qualifiche di valore equivalente non espressamente comprese nell'elencazione.)	La figura standard opera prevalentemente nelle agenzie sia di intermediazione che di produzione con particolari conoscenze tecniche ed adeguata esperienza e, laddove richiesto, operando in lingue straniere. Esempi: - addetto ai servizi di prenotazione dei posti, emissione di biglietti con costruzione tariffaria autonoma e conoscenza delle lingue straniere; - tecnico specializzato nella creazione e programmazione di pacchetti e servizi turistici; - tecnico specializzato nell'organizzazione di convegni, congressi e viaggi di incentivazione; - tecnico specializzato nella fornitura di viaggi d'affari in base alle specifiche esigenze dei clienti; - promotore commerciale; - addetto all'attività di marketing; - impiegato amministrativo e/o contabile di acquisita esperienza, ecc...	Il percorso formativo è preordinato all'acquisizione delle seguenti competenze: a) competenze di base e trasversali (disciplina del rapporto di lavoro, organizzazione del lavoro, misure a tutela della sicurezza sul lavoro, comunicazione, comportamenti relazionali); b) competenze tecnico-professionali con contenuti di tipo tecnico, scientifico ed operativo differenziato per ciascuna figura professionale (prodotti e servizi e contesto aziendale di riferimento, processi e relative innovazioni relativi al contesto aziendale, strumenti, materiali ed attrezzature utilizzati nel ciclo produttivo dell'azienda, sicurezza sui luoghi di lavoro con riferimento specifico al settore di interesse).



TIPOLOGIE CONTRATTUALI MINORI IN USO NEL SETTORE TURISTICO

CONTRATTO DI LAVORO INTERMITTENTE (JOB ON CALL)	Contratto mediante il quale un lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro per lo svolgimento di prestazioni a carattere discontinuo. Due sono le tipologie: • lavoro intermittente con espressa pattuizione dell'obbligo di disponibilità: il lavoratore si obbliga a restare a disposizione del datore di lavoro, a tempo indeterminato o a termine, per effettuare prestazioni lavorative in maniera intermittente, cioè quando il datore stesso le richieda. In cambio del vincolo di disponibilità assunto, egli riceve una indennità di disponibilità; • lavoro intermittente senza obbligo di disponibilità: in questa fattispecie il prestatore non si impegna contrattualmente ad accettare la chiamata del datore di lavoro, e dunque non matura il diritto all'indennità correlata all'impegno di disponibilità, bensì solo la retribuzione per il lavoro eventualmente prestato.
CONTRATTO DI LAVORO RIPARTITO (JOB SHARING)	Contratto mediante il quale due lavoratori assumono in solido l'adempimento di un'unica e identica obbligazione lavorativa. In pratica due persone si dividono consensualmente lo stesso posto di lavoro. I lavoratori possono gestire autonomamente e discrezionalmente la ripartizione dell'attività lavorativa ed effettuare sostituzioni fra loro, comunicandole al datore di lavoro con cadenza almeno settimanale per certificare le assenze. Entrambi i lavoratori sono direttamente e personalmente responsabili dell'intera obbligazione lavorativa.
CONTRATTO DI LAVORO EXTRA	Contratto che prevede l'assunzione diretta di manodopera per l'esecuzione di servizi di durata non superiore a 3 giorni. La sua applicabilità è limitata a particolari ambiti (banqueting, meeting, convegni, fiere, congressi, manifestazioni, presenze di gruppi ed eventi similari, attività di assistenza e ricevimento agli arrivi e alle partenze in porti, aeroporti, stazioni ecc.) e alle prestazioni rese nei fine settimana e in occasione delle festività.



LA FORMAZIONE

Lettura

La formazione è il processo di apprendimento pratico e/o teorico che crea, struttura, rinforza e aggiorna il bagaglio di conoscenze professionali che il lavoratore ha acquisito nel tempo, a scuola o sul posto di lavoro.

La formazione delle risorse umane è fondamentale per ogni organizzazione e costituisce un importante fattore di competitività sul mercato. Molte sono, quindi, le imprese che investono in formazione, nella consapevolezza che il vantaggio competitivo oggi si basa soprattutto sul valore del personale.

TIPI DI FORMAZIONE

Le aziende devono essere in grado di individuare verso quali figure professionali e quali competenze orientare la formazione.

I percorsi formativi devono essere strutturati in modo da tenere conto dei fabbisogni aziendali. Alla progettazione degli interventi devono seguire la realizzazione delle attività e il controllo dei risultati ottenuti.

In genere, specie quando il processo formativo è rivolto a lavoratori che fanno già parte dell'organico, si conduce una **formazione specifica** (avente per oggetto determinati processi aziendali); la **formazione generica**, invece, è rivolta ai neoassunti nella fase iniziale dell'inserimento nella struttura.

La tendenza attuale è di trasferire preferibilmente il know-how da persona a persona mediante forme di apprendimento sul campo e di *tutorship* (affiancamento di un tutor) oppure mediante il *learning by networking* (formazione condotta da gruppi di esperti).



Per i giovani, una interessante opportunità di approccio al lavoro è costituita dal **tirocinio** (o stage), che prevede un periodo di formazione *on the job* presso un'azienda pubblica o privata. I tirocini possono essere distinti in **curricolari** (inclusi nei piani di studio delle università e degli istituti scolastici con il fine di affinare il processo di apprendimento mediante l'alternanza di istruzione e lavoro) e **non curricolari** (realizzati per agevolare l'inserimento lavorativo di particolari categorie di persone o le scelte professionali dei giovani).

Il tirocinio formativo non è un contratto di lavoro e non ne costituisce in nessun caso un presupposto. Durante il periodo di stage, il tirocinante ha diritto a una congrua indennità da parte dell'azienda che lo ospita.

IL CASO DI VALTUR

Valtur inserisce ogni anno circa 1500 persone selezionate in programmi specifici di formazione, organizzando corsi tecnici-professionali per tutte le figure presenti nelle proprie strutture.

I percorsi formativi che Valtur propone alle risorse scelte sono i seguenti:

- **Valtur Academy:** scuola di formazione, organizzata due volte l'anno (indicativamente nei mesi di maggio e dicembre) in uno dei V-Club e Villaggi Magic a struttura chiusa e destinata a tutte le risorse che, dopo aver superato le selezioni Valtur, saranno inserite nell'équipe per la stagione estiva/invernale;
- **Open Stage:** formazione erogata direttamente durante il periodo di apertura delle strutture finalizzata all'apprendimento di competenze specifiche di un settore e all'inserimento di singole figure;

- **Valtur Stage-Tirocini:** Valtur collabora con università, master ed enti di formazione professionale offrendo agli studenti e ai neolaureati l'opportunità di svolgere presso le proprie strutture stage/tirocini, che possono avere valore di crediti formativi e che hanno la finalità di agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro attraverso l'acquisizione di competenze e strumenti operativi. Valtur inoltre su richiesta realizza progetti e programmi di formazione ad hoc per singoli studenti o gruppi in collaborazione con istituti scolastici ed enti di formazione attraverso moduli formativi specifici e destinazioni scelte.



(da <http://www.vfpsummit.it>)

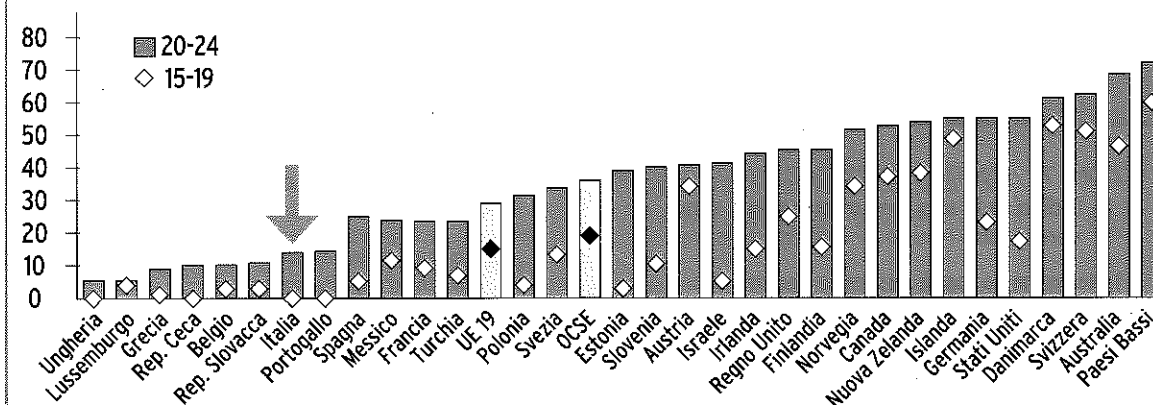


LO STAGE COM'È E COME DOVREBBE ESSERE

Come argomenta il rapporto OCSE *Off to a good start? Jobs for Youth*, per combattere la disoccupazione giovanile e i suoi duraturi effetti negativi servono riforme del mercato del lavoro e della formazione. Esiste però uno strumento che se usato correttamente potrebbe aiutare da subito i diplomandi e i laureandi ad arrivare sul mercato del lavoro con un curriculum più spendibile. Si tratta dello stage. Potrebbe sembrare una provocazione visto che negli ultimi anni da strumento di formazione gli stage sono stati spesso intesi come una sorta di lavoro subordinato non pagato. Nonostante la crisi,

gli stage hanno continuato ad aumentare in numero assoluto. Il rapporto OCSE pone il nostro paese agli ultimi posti rispetto alla proporzione di studenti-lavoratori: da un certo punto di vista questo potrebbe essere positivo perché implica che i nostri studenti possono concentrarsi totalmente sugli studi. Dall'altra parte, invece, significa che gli studenti arrivano sul mercato del lavoro senza nessuna esperienza di lavoro seppur breve. I neolaureati si trovano così imbrigliati nel circolo vizioso "no lavoro senza esperienza, no esperienza senza lavoro".

PERCENTUALE DI GIOVANI STUDENTI-LAVORATORI IN ALCUNI PAESI OCSE



OCSE

(Fonte: basi di dati sull'educazione Ocse e inchiesta europea sulla forza lavoro)

Sigla dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economici, istituita nel 1961 per promuovere lo sviluppo economico e sociale dei paesi membri (attualmente 37) e armonizzare i loro sforzi a favore dei paesi emergenti.

STOP!

RIPASSIAMO INSIEME

LEZIONE 7 • Nel settore turistico le **risorse umane** rappresentano il pilastro dell'attività aziendale. Per questo occorre investire sul personale e incentivare la motivazione di dipendenti e collaboratori.

Per lo psicologo Abraham Maslow ogni individuo mira alla soddisfazione progressiva di una serie di bisogni, da quelli fisiologici a quelli di autorealizzazione. I bisogni sono diversi da persona a persona, ma il raggiungimento degli obiettivi procura sempre soddisfazione e spinge a fare meglio. La motivazione, quindi, fa aumentare il potenziale del lavoratore e incide in maniera positiva sulla produttività dell'impresa. La motivazione è più efficace in un ambiente di lavoro positivo, in presenza di un management attento ai bisogni di ogni singolo lavoratore e capace di gratificare i collaboratori meritevoli, e si basa sugli incentivi psicologici più che su quelli economici.

LEZIONE 8 • Il processo di acquisizione delle risorse umane si articola nelle fasi di ricerca o reclutamento, selezione e assunzione.

Attraverso la **ricerca**, l'azienda pubblicizza la propria richiesta di lavoro in modo da farla pervenire ai candidati che ritiene idonei. Con la **selezione** si scelgono, tra le persone reclutate, quelle i cui profili risultano più compatibili con la struttura organizzativa e con la professionalità richiesta. In questa fase vengono analizzati i curriculum dei candidati, sottoponendo quelli ritenuti più adatti a colloqui, test, prove e interviste. Per superare una selezione sono determinanti le capacità e le attitudini personali più che il percorso di studio svolto.

LEZIONE 9 • L'**assunzione** è l'atto che dà inizio al rapporto di lavoro, che può essere subordinato, autonomo o parasubordinato.

Con il **contratto di lavoro subordinato**, il dipendente si obbliga a prestare la propria opera e a mettere a disposizione del datore di lavoro il proprio tempo e le proprie energie. Il datore di lavoro si impegna a sua volta a corrispondere al dipendente una retribuzione.

Le regole contrattuali di base sono stabilite dai contratti collettivi nazionali. Il tipico rapporto di lavoro subordinato è quello a tempo pieno e indeterminato. Il contratto può essere anche a termine o a tempo determinato e può prevedere un orario ridotto (part-time orizzontale, verticale o misto). Il rapporto di lavoro inizia con un periodo di prova, di durata non superiore a 6 mesi, al termine del quale le parti sono libere di recedere dal contratto o di confermarlo.

LEZIONE 10 • **Tipologie contrattuali "atipiche"** sono:

- il contratto di somministrazione, che prevede che un'azienda si rivolga a un'agenzia del lavoro autorizzata per ottenere una fornitura professionale di manodopera;
- i contratti di collaborazione, come quello a progetto, in cui il lavoratore esegue un progetto specifico in maniera autonoma ma coordinandosi con il committente;
- il contratto di apprendistato, caratterizzato dall'alternanza di momenti lavorativi e momenti di formazione;
- il contratto di associazione in partecipazione, in cui l'attività del lavoratore viene remunerata con una partecipazione agli utili dell'azienda;
- il contratto di lavoro accessorio, che riguarda attività svolte in modo occasionale e per compensi annui complessivi non superiori a 5.000 euro; il compenso viene pagato con appositi buoni lavoro.

LEZIONE 11 • La **formazione** consiste in un arricchimento professionale, teorico e pratico, che inizia a scuola e continua sul posto di lavoro. È un processo fondamentale per tutte le imprese, che investono nella formazione per aumentare la loro competitività. Le figure professionali da formare devono rientrare nella programmazione aziendale. Si distinguono una formazione generica per i neo-assunti e una formazione specifica rivolta al personale già in organico. Le attuali tendenze privilegiano forme di formazione sul campo, come il *tutorship* e il *learning by networking*. Per i giovani la modalità di approccio al lavoro più utilizzata consiste nel tirocinio formativo.

VERIFICA DELLE CONOSCENZE

LEZIONE 7

VF Indica se le seguenti affermazioni sono vere o false (1 punto per ogni risposta esatta)

1. Nel turismo la qualità del servizio dipende molto dal rapporto tra personale e cliente.
2. L'industria turistica italiana è concentrata in consorzi, network e catene di alberghi.
3. Nelle piccole agenzie di viaggi la formazione dei dipendenti avviene in prevalenza on the job.
4. Un manager, per spingere i dipendenti a fare meglio, non deve lodarli per un lavoro ben fatto.

V F

V F

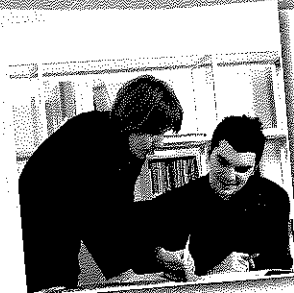
V F

V F

2! Indica con una crocetta la risposta esatta (2 punti per ogni risposta esatta)

5. I bisogni della piramide di Maslow si distinguono secondo l'ordine d'importanza in:

- a) sociali, di stima, fisiologici, di autorealizzazione, di sicurezza
- b) di stima, fisiologici, sociali, di autorealizzazione, di sicurezza
- c) fisiologici, di sicurezza, sociali, di stima, di autorealizzazione
- d) fisiologici, sociali, di sicurezza, di autorealizzazione, di stima



I SISTEMI RETRIBUTIVI E GLI ELEMENTI DELLA RETRIBUZIONE

La retribuzione è il compenso percepito dal lavoratore per l'attività prestata nell'ambito dell'impresa.

La determinazione del giusto compenso non è mai agevole per le imprese, che da una parte tendono a realizzare economie sul costo del lavoro per reggere la concorrenza, dall'altra devono remunerare adeguatamente il personale per non perdere le risorse migliori.

Esistono differenti modi di corresponsione del compenso, quali:

- la **retribuzione a tempo**: è la modalità applicata ai dipendenti, pagati per mensilità (impiegati) o per ora lavorata (operai), prescindendo dalla quantità prodotta. In tal modo viene assicurata a tutti i lavoratori, anche quelli meno produttivi, una paga dignitosa;
- la **retribuzione a cottimo**: il compenso è riferito a una certa quantità prodotta. Questo sistema premia i lavoratori più produttivi e porta a uno sfruttamento intensivo della forza lavoro;
- la **retribuzione a provvigione**: è la forma di compenso tipica del personale ausiliario addetto alle vendite (agenti, rappresentanti, commissionari ecc.) e consiste in una percentuale calcolata sull'importo delle vendite al netto dell'IVA;
- la **partecipazione agli utili**: in genere è proposta dalle imprese come compenso aggiuntivo per responsabilizzare il personale, mentre ai dirigenti vengono conferite azioni societarie (*stock option*). È una modalità retributiva ostacolata dai sindacati perché gli introiti del lavoratore non sono certi e c'è il rischio che si realizzi un tentativo di **cogestione**.

Cogestione

Partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda in cui prestano la propria attività. L'obiettivo è quello di ottenere maggiori benefici, ma la conseguenza è la rinuncia a eventuali rivendicazioni di tipo sindacale nei confronti della proprietà.

I manager e altri percettori di redditi elevati spesso chiedono alle imprese, anziché aumenti di stipendio, **benefici accessori in natura** (*fringe benefits*) come l'uso privato dell'auto aziendale, l'offerta di vacanze, barche, computer ecc., soggetti a una minore imposizione fiscale.

LE COMPONENTI DELLO STIPENDIO

La retribuzione a tempo dà origine allo **stipendio mensile**, ottenuto dalla somma algebrica di:

- **elementi aggiuntivi**, come la paga base, gli scatti di anzianità e gli straordinari, previsti dai contratti collettivi nazionali di lavoro;
- **elementi diminutivi**, come le ritenute previdenziali da versare all'INPS e le ritenute fiscali (IRPEF) da versare all'erario.



PRINCIPALI ELEMENTI DELLA BUSTA PAGA

ELEMENTI AGGIUNTIVI
(DA SOMMARE PER DETERMINARE LO STIPENDIO LORDO)

ELEMENTI DIMINUTIVI
(DA SOTTRARRE ALLO STIPENDIO LORDO PER DETERMINARE IL NETTO)

PAGA BASE Paga minima prevista dai contratti collettivi nazionali di lavoro in base al profilo professionale del lavoratore.

RITENUTE PREVIDENZIALI A CARICO DEL DIPENDENTE Percentuale, calcolata sullo stipendio lordo, da versare all'INPS come corrispettivo per le prestazioni previdenziali fornite (pensione, maternità, paternità, malattia ecc.).

INDENNITÀ DI CONTINGENZA Parte mobile del salario, in passato cresceva in base a scatti periodici proporzionali all'aumento del costo della vita. Fu congelata nel 1992 in quanto causa di inflazione, quindi accorpata alla paga base. In diversi contratti (commercio e turismo) sopravvive tuttora come voce autonoma.

RITENUTE FISCALI Calcolate sulla retribuzione residua al netto delle ritenute previdenziali, si identificano con l'IRPEF, l'imposta diretta che si applica con aliquote progressive ai vari scaglioni di reddito.

SCATTI DI ANZIANITÀ Aumenti periodici automatici che maturano al raggiungimento di una determinata anzianità (numero di anni) di servizio.

RITENUTE SINDACALI Trattenute sugli stipendi dei dipendenti iscritti al sindacato che hanno delegato l'impresa a effettuare.

PREMIO DI PRODUZIONE Incentivo concesso a livello aziendale per riconoscere l'apporto dei dipendenti all'incremento o al miglioramento della produzione; può essere collettivo, se concesso a un intero team di lavoro, oppure individuale ("superminimo ad personam").

ANTICIPI Eventuali somme che l'azienda può aver corrisposto durante il mese al lavoratore a titolo di anticipo sulla retribuzione.

COMPENSO PER LAVORO STRAORDINARIO Retribuzione del lavoro prestato oltre il normale orario di servizio. Per tali ore supplementari è prevista una maggiorazione percentuale sulla normale paga, che varia a seconda del tipo di straordinario svolto (diurno o notturno, feriale o festivo).

DETERMINAZIONE DELLO STIPENDIO NETTO

MENSILITÀ AGGIUNTIVE Ai lavoratori dell'industria e della pubblica amministrazione spetta una mensilità aggiuntiva, la tredicesima, pagata a dicembre; ai lavoratori del commercio, del turismo e dei servizi spetta anche un'ulteriore mensilità, la quattordicesima, pagata a giugno.

INDENNITÀ VARIE Emolumenti riconosciuti al verificarsi di certe condizioni: indennità di mensa (dovuta ai lavoratori in aziende in cui non è presente il servizio di mensa aziendale, oggi sostituita dall'erogazione dei buoni pasto), indennità di trasferta (riconosciuta per lo svolgimento temporaneo dell'attività in un luogo diverso dalla sede contrattuale di lavoro), indennità di cassa (riconosciuta al lavoratore che maneggia somme di denaro e ne è responsabile per conto dell'azienda) ecc.

ASSEGNI PER IL NUCLEO FAMILIARE Emolumento integrativo corrisposto dall'INPS in proporzione diretta al numero dei familiari, in proporzione inversa al reddito familiare e tenendo conto del tipo di nucleo (con uno o due genitori ecc.).

Prendendo in considerazione gli elementi descritti nella tabella di questa pagina, il percorso da seguire per determinare la busta paga netta è il seguente:

retribuzione lorda (paga base + contingenza + scatti di anzianità ecc.)

- ritenute previdenziali da versare all'INPS

= IMPONIBILE FISCALE (da suddividere in scaglioni per applicare le aliquote IRPEF)

- IRPEF netta (IRPEF lorda - detrazioni fiscali)

+ assegno per il nucleo familiare

- eventuali ritenute sindacali

- eventuali anticipi

-/+ eventuale arrotondamento all'euro

= NETTO IN BUSTA PAGA



Concessione

Diritto a sfruttare un pubblico servizio (funivie, porti turistici, spiagge ecc.) in esclusiva per un certo numero di anni (da 10 a 50). Al termine della concessione l'imprenditore deve cedere allo stato tutte le opere e le infrastrutture che ha costruito a proprie spese nell'area concessa.

Retribuzione di fatto

Somma della paga base, dell'indennità di contingenza e degli scatti di anzianità (retribuzione ordinaria) maggiorata degli incentivi riconosciuti dall'azienda (premio di produzione o superminimo ad personam).

IL CCNL TURISMO E LA RETRIBUZIONE DEL PERSONALE TURISTICO

Il CCNL Turismo consiste di un volume di oltre 300 pagine. La prima parte riguarda gli aspetti generali del settore; vengono poi esposte le regole per gli appalti e per i ritardati pagamenti, il regime di **concessione**, le politiche fiscali (in Italia vige un'IVA del 21% sui pacchetti viaggio e del 10% sulle attività ricettive), le strategie per le pari opportunità e l'occupazione femminile.

Un capitolo importante riguarda la **classificazione del personale**, che determina le qualifiche e quindi la paga base dei lavoratori. Nei due sub-settori principali del turismo, quello delle aziende alberghiere e quello dei pubblici esercizi (bar, pub, ristoranti, gelaterie, pasticcerie, mense, discoteche, stabilimenti balneari ecc.), l'inquadramento del personale comprende 10 livelli professionali, di cui 2 riservati ai quadri, cioè agli impiegati di livello più alto, con funzioni organizzative e di controllo.

Altri elementi contrattuali che incidono sulla retribuzione dei lavoratori del settore turistico sono:

- gli **scatti di anzianità**: sono differenti per i vari livelli professionali e sono riconosciuti per ogni triennio intero di servizio in numero massimo di 6;
- il compenso per il **lavoro straordinario**: la maggiorazione percentuale prevista si applica alla paga oraria base, che si ottiene dividendo la **retribuzione di fatto** per il numero di ore standard mensili (168 per un dipendente stabile che lavora 8 ore al giorno per 5 giorni);
- il compenso aggiuntivo per **festività soppressa o non goduta**: si determina considerando 26 giorni lavorativi al mese, per cui si ottiene dividendo la retribuzione di fatto per 26.

Altre parti del CCNL riguardano:

- l'**apprendistato**, di cui si stabilisce la durata massima prevedendo una riduzione della paga rispetto ai normali livelli retributivi;
- il **periodo di prova**, che va da un minimo di 15 giorni per i livelli più bassi a un massimo di 180 giorni per i quadri;
- i **termini di preavviso** in caso di licenziamento, che aumentano in proporzione all'anzianità di servizio;
- le **ferie** spettanti ai dipendenti, pari a 26 giorni lavorativi;
- le **mensilità contrattuali**, stabilite in 14.



LA CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE E I TRATTAMENTI RETRIBUTIVI NEL SETTORE TURISTICO-AZIENDE ALBERGHIERE

LIVELLI PROFESSIONALI

QUADRO A	Lavoratori con funzioni direttive che forniscono contributi qualificati per la definizione e l'attuazione degli obiettivi aziendali. A loro è affidata, con ampia autonomia e discrezionalità, la gestione, il coordinamento e il controllo di diversi settori e servizi. Es.: direttore d'albergo.
QUADRO B	Lavoratori con funzioni direttive responsabili di unità aziendali con struttura organizzativa non complessa o di non elevata autonomia decisionale. Es.: vice-direttore di albergo, food&beverage o room division manager, capo settore commerciale o amministrativo.

1° LIVELLO	Lavoratori che svolgono funzioni professionali elevate, dotati di autonomia operativa, ai quali sono affidate funzioni di direzione esecutiva di carattere generale. Es.: responsabile di ristorante, di servizi di prenotazione, di vendite centralizzate, responsabile tecnico di area.
2° LIVELLO	Lavoratori con mansioni che comportano autonomia operativa in applicazione delle direttive generali ricevute, con funzioni di coordinamento e controllo o ispettive a impianti, reparti o uffici. Es.: caporicevimento, primo portiere, capocuoco, primo maître.
3° LIVELLO	Lavoratori specializzati provetti o con mansioni di concetto dotati di conoscenze tecniche e adeguata esperienza. Es.: impiegati responsabili dell'amministrazione del personale o del controllo amministrativo, corrispondenti in lingue estere, segretari con funzioni di portineria o di cassa.
4° LIVELLO	Lavoratori che svolgono specifiche mansioni amministrative, tecnico-pratiche o di vendita, che richiedono il possesso di conoscenze specialistiche comunque acquisite. Es.: segretario, guardarobiera, portiere.
5° LIVELLO	Lavoratori che possiedono qualificate conoscenze tecnico-pratiche e svolgono compiti esecutivi che richiedono preparazione e pratica di lavoro. Es.: centralinista, magazziniere comune, assistente ai bagnanti, cassiera bar, autista.
6° LIVELLO SUPER	Lavoratori in possesso di adeguate capacità tecnico-pratiche comunque acquisite che eseguono lavori di normale complessità. Es.: commis di cucina, sala e piani, bar, addetto ai servizi di camera (riassetto, pulizia), addetto ai rifornimenti di materiale.
6° LIVELLO	Lavoratori che svolgono attività richiedenti un normale addestramento pratico ed elementari conoscenze professionali. Es.: addetto alla cucina con funzione di supporto, addetto al self-service, tavola calda o banco bar, addetto lavanderia, garagista, portiere di notte.
7° LIVELLO	Lavoratori che svolgono semplici attività, anche con macchine già attrezzate. Es.: personale di fatica o addetto alla pulizia (cucina, sala, uffici e magazzino), stiratore.

VALORI RETRIBUTIVI IN VIGORE AL 1° APRILE 2013 (€)

LIVELLO	PAGA BASE	INDENNITÀ DI CONTINGENZA	INDENNITÀ DI FUNZIONE	TOTALE
A	1.543,04	542,70	60,00	2.145,74
B	1.392,49	537,59	55,00	1.985,08
1°	1.261,54	536,71	-	1.798,25
2°	1.112,00	531,59	-	1.643,59
3°	1.021,85	528,26	-	1.550,11
4°	937,75	524,94	-	1.462,69
5°	849,38	522,37	-	1.371,75
6°s	798,37	520,64	-	1.319,01
6°	779,81	520,51	-	1.300,32
7°	700,05	518,45	-	1.218,50

SCATTI DI ANZIANITÀ PER OGNI TRIENNIO MATURATO (€)

LIVELLO	IMPORTO	LIVELLO	IMPORTO	TIPO STRAORDINARIO	MAGGIORAZIONE
A	40,80	4°	33,05	Diurno	30%
B	39,25	5°	32,54	Notturno in generale	60%
1°	37,70	6°s	31,25	Notturno alberghi	25%
2°	36,15	6°	30,99	Notturno portieri di notte	12%
3°	34,86	7°	30,47	Festivo	20%

*Applicate alla paga oraria sulla base di un orario mensile standard di 168 ore.



Lettura



LE RITENUTE FISCALI E PREVIDENZIALI

I numerosi servizi che lo stato fornisce ai cittadini per garantire diritti considerati essenziali per un tenore di vita accettabile (*welfare state*) vengono finanziati attraverso la pressione fiscale e previdenziale: per coprirne i costi, lo stato preleva una percentuale dal reddito nazionale e da quello individuale.

Autoliquidazione

Autodeterminazione dell'imposta da parte del contribuente. Il soggetto passivo calcola e versa l'imposta; l'amministrazione finanziaria svolge funzioni di coordinamento, eventuale recupero delle somme evase e irrogazione delle sanzioni.

Assicurazione sociale per l'impiego

Nuova forma di sostegno al reddito introdotta dalla L. 92/2012. Si applica ai casi di disoccupazione involontaria e interessa tutti i lavoratori dipendenti del settore privato (compresi gli apprendisti) e quelli delle pubbliche amministrazioni con contratto a termine. Garantisce un'indennità mensile commisurata alla retribuzione complessiva percepita dal lavoratore negli ultimi 2 anni. A regime (2016) avrà una durata di 12 o 18 mesi a seconda che il beneficiario abbia un'età inferiore o superiore a 55 anni.

Cassa integrazione

Indennità corrisposta dall'INPS ai dipendenti di imprese che sono costrette a ridurre o sospendere la propria attività a causa della crisi strutturale del settore in cui operano.

L'IMPOSIZIONE FISCALE

Le persone fisiche pagano l'**IRPEF** (imposta sul reddito delle persone fisiche), che per i lavoratori dipendenti viene trattenuta mensilmente dalle retribuzioni; le persone giuridiche pagano l'**IRES** (imposta sul reddito delle società) mediante autoliquidazione.

L'IRPEF è un'imposta:

- diretta, cioè commisurata alla disponibilità di ricchezza del soggetto;
- progressiva, in quanto basata su aliquote crescenti per scaglioni di reddito;
- personale, vale a dire che tiene anche conto della situazione individuale e familiare del soggetto tassato.

Le aliquote IRPEF rendono oneroso il carico fiscale sulle paghe mensili dei dipendenti, perciò il legislatore ha previsto delle **detrazioni**, ossia delle riduzioni dell'imposta lorda, il cui importo è inversamente proporzionale alla retribuzione:

- detrazione per lavoro dipendente;
- detrazione per coniuge a carico;
- detrazione per figli a carico.

L'IMPOSIZIONE PREVIDENZIALE

I contributi previdenziali servono per finanziare l'**INPS**, incaricata di fornire molteplici prestazioni di sostegno al reddito, come l'indennità di malattia (che viene erogata a partire dal quarto giorno, mentre i primi tre, se previsto dal contratto di lavoro, sono a carico dell'azienda), l'indennità di maternità, l'**assicurazione sociale per l'impiego** (Aspi), la **cassa integrazione**, e soprattutto di pagare le pensioni, il cui onere aumenta man mano che si allunga la vita media dei cittadini. L'INPS incassa circa il 40% delle paghe lorde dei lavoratori. Le ritenute previdenziali vengono prelevate dalle retribuzioni nella misura di circa il 10% (compreso uno 0,5% da versare in un fondo miglioramento pensioni, che viene anticipato dal datore con diritto di rivalsa in sede di liquidazione del TFR al 31/12). Le imprese versano il restante 30%. Il rimborso dei danni derivanti da infortuni sul lavoro è invece di competenza dell'**INAIL**, che a tal fine riscuote un premio annuale dalla sola impresa.



WHAT IS THE WELFARE STATE?

The welfare state is a concept of government in which the state plays a key role in the protection and promotion of the economic and social well-being of its citizens. It is based on the principles of equality of opportunity, equitable distribution of wealth, and public responsibility for those unable to avail themselves of the minimal provisions for a good life. The general term may cover a variety of forms of economic and social organization.

A fundamental feature of the welfare state is social insurance, a provision common to most advanced industrialized countries. Such insurance is usually financed by compulsory contributions and is intended to

provide benefits to persons and families during periods of greatest need.

The welfare state also usually includes public provision of basic education, health services, and housing (in some cases at low cost or without charge).

Antipoverty programs and the system of personal taxation may also be regarded as aspects of the welfare state. Personal taxation falls into this category insofar as its progressivity is used to achieve greater justice in income distribution (rather than merely to raise revenue) and also insofar as it is used to finance social insurance payments and other benefits not completely financed by compulsory contributions.



ALIQUOTE CONTRIBUTIVE NEL SETTORE TURISMO-AGENZIE DI VIAGGI*

CATEGORIE LAVORATORI	TOTALE CONTRIBUTI	A CARICO DELL'IMPRESA	A CARICO DEI DIPENDENTI
Dirigenti	35,73%	26,54%	9,19%
Operai, impiegati e quadri	38,94%	29,75%	9,19%
Viaggiatori e piazzisti	35,73%	26,54%	9,19%

* Imprese fino a 50 dipendenti; le percentuali vanno applicate alle retribuzioni lorde arrotondate all'euro.

SCAGLIONI DI REDDITO E ALIQUOTE IRPEF

SCAGLIONI DI REDDITO (€)	SCAGLIONI ANNUI (€)**	SCAGLIONI MENSILI (€)**	ALIQUOTE***
— Fino a 15.000	15.000,00	1.250,00	23%
15.000-28.000	13.000,00	1.083,33	27%
28.000-55.000	27.000,00	2.250,00	38%
55.000-75.000	20.000,00	1.666,67	41%
Oltre 75.000	-	-	43%

** La legge istitutiva dell'IRPEF riporta gli scaglioni di reddito annuo, ma siccome gli imponibili delle paghe sono mensili, occorre determinare gli scaglioni mensili dividendo per 12 gli scaglioni annui.

*** Tali aliquote vengono aumentate di addizionali a favore di regioni e comuni per sostenere la finanza locale. Le addizionali regionali e comunali vengono applicate in determinati mesi. Qui, per semplicità, non se ne tiene conto.

attività

CALCOLO DELL'IRPEF LORDA

Calcolare l'IRPEF lorda su un reddito imponibile mensile di € 2.600.

Svolgimento

Suddividiamo l'imponibile fiscale nei diversi scaglioni previsti dalla normativa, e a ciascuno di essi applichiamo la relativa aliquota:	Scaglioni mensili	Aliquote	IRPEF lorda
	1.250,00	23%	287,50
	1.083,33	27%	+ 292,50
	266,67	38%	+ 101,33
	2.600,00		= 681,33 €

UNITÀ 3



L'insieme coordinato delle operazioni attuate per conseguire i fini aziendali costituisce la gestione. Per assumere decisioni ed effettuare scelte di gestione corrette occorre avere a disposizione informazioni utili e tempestive. I sistemi informativi aziendali sono automatizzati: i dati vengono inseriti una sola volta, elaborati in tempo reale e archiviati in un'unica banca dati che alimenta diversi sottosistemi. Il sistema informativo si articola nei sottosistemi contabile e non contabile.

Il primo utilizza dati sistematici e monetari provenienti dai documenti originali emessi per comprovare le operazioni; le diverse contabilità (sezionali, generale, analitica, budgetaria e reporting) risultano integrate, perciò basta effettuare l'input di prima nota per aggiornarle tutte assieme. Il sistema informativo non contabile si alimenta con dati non sistematici interni ed esterni all'azienda, monetari e non (statistiche, sondaggi, articoli di riviste); consente di ottenere tabelle, grafici e indici di gestione molto utili per le imprese turistiche.

LA GESTIONE AZIENDALE E IL SISTEMA INFORMATIVO

Lezione

- 16 La gestione aziendale
- 17 Il sistema informativo
- 18 Il sistema informativo non contabile
- 19 Il sistema informativo contabile

STOP! Ripassiamo insieme

Verifica delle conoscenze

Prova strutturata di fine unità

conoscenze

- La gestione e i suoi caratteri.
- Le operazioni tipiche della gestione.
- La tipologia delle informazioni.
- Il sistema informativo e le sue componenti.
- I sottosistemi del sistema informativo: contabile e non contabile.

abilità

- Riconoscere le operazioni fondamentali della gestione.
- Capire il ruolo dell'informazione nel processo decisionale.
- Individuare le componenti del sistema informativo.
- Comprendere i caratteri di automazione e integrazione del sistema informativo.
- Distinguere il ruolo del sistema contabile da quello del sistema non contabile.



LA GESTIONE AZIENDALE

Lettura

La gestione è, in senso stretto, l'insieme coordinato delle operazioni programmate e attuate dal soggetto economico per conseguire i fini aziendali.

Se entriamo in una struttura ricettiva, ad esempio un albergo, possiamo assistere a una serie di operazioni: alla reception gli addetti assegnano le stanze dopo aver accolto e registrato i clienti, al bar della hall il barman serve caffè e aperitivi, in sala i camerieri preparano i tavoli per il pranzo... Altre operazioni in corso possiamo immaginarle: in cucina i cuochi saranno intenti a preparare le specialità del giorno aiutati dai commis, ai piani la governante coordinerà il servizio di pulizia e riordino delle stanze, l'ufficio economia starà aggiornando i partitari dei fornitori e le schede di magazzino, in amministrazione alcuni impiegati staranno effettuando annotazioni nei registri IVA o esaminando i prospetti degli incassi mensili, il direttore sarà impegnato a trattare importanti affari con un'agenzia di viaggi o un'impresa di servizi... Tutte queste operazioni fanno parte della gestione dell'albergo.

La gestione aziendale, quindi, è formata da operazioni eterogenee, ma è un sistema unitario in quanto tali operazioni sono **interdipendenti**. La loro interdipendenza si evidenzia:

- **sotto l'aspetto temporale:** le operazioni compiute in un certo momento sono collegate sia a quelle che sono state effettuate prima sia a quelle che saranno svolte in seguito. Ad esempio, la capacità degli impianti acquistati in precedenza condiziona l'attuale produzione dell'azienda, mentre per l'acquisto di nuovi impianti si dovrà tenere conto della domanda futura;
- **sotto l'aspetto spaziale:** le diverse operazioni compiute in uno stesso momento o in un certo periodo di tempo sono connesse fra loro. Ad esempio gli acquisti delle materie nei mercati di approvvigionamento sono collegati alle vendite dei prodotti nei mercati di sbocco, le dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori condizionano le dilazioni concesse ai clienti.



CAPITALE

PROPRIO

CAPITALE

DI

TERZI

BANCHE

IDE SU SUO

ALTERNATIVE

FINANZIARIE

PERMANENTI

ECONOMICO

FINANZIARIO

ECONOMICO

ECONOMICO

ECONOMICO

ECONOMICO

ECONOMICO

ECONOMICO

ECONOMICO



LE AREE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Le operazioni di gestione si possono riunire in settori o aree che risultano fra loro complementari e interdipendenti:

- gestione caratteristica, o tipica, che comprende le operazioni relative a: l'acquisto dei fattori produttivi (materie, personale, servizi), in relazione ai quali l'impresa effettua gli investimenti e sostiene i costi; la loro trasformazione; l'immissione sul mercato e la vendita, con cui l'impresa disinveste e consegue dei ricavi. La differenza fra i ricavi e i costi tipici dell'esercizio dà il risultato lordo della gestione caratteristica;
- gestione finanziaria, che comprende le operazioni di acquisizione dei mezzi finanziari, la cui entità dipende dal fabbisogno finanziario, cioè dagli investimenti che si devono effettuare e dalle esigenze di liquidità. Per soddisfare tale fabbisogno i responsabili della finanza aziendale devono reperire le fonti di finanziamento necessarie al minor costo, rivolgendosi all'esterno, se non è possibile utilizzare fonti interne. La maggior parte delle imprese si rivolge alle banche per ottenere mutui, mentre le società di capitali hanno l'opportunità di emettere dei prestiti obbligazionari, meno onerosi. Se invece l'azienda ha una temporanea eccedenza di liquidità, può decidere di investirla in titoli di stato o altri titoli redditizi. La differenza fra gli interessi passivi, in genere maggiori, e gli interessi attivi, dà il risultato della gestione finanziaria;
- gestione patrimoniale: se le liquidità aziendali risultano eccedenti per lunghi periodi si pone il problema di investire i mezzi finanziari per ottenere il massimo rendimento nel tempo. Ad esempio, l'investimento in fabbricati civili consente di riscuotere proventi e di contare sulla rivalutazione dell'immobile. La differenza fra ricavi (fitti attivi) e costi (manutenzioni immobili, IMU) dà il risultato della gestione patrimoniale;
- gestione straordinaria, in cui si riuniscono alcuni costi straordinari (ad esempio quelli dovuti a incidenti e sinistri) e ricavi straordinari (vincite di premi, annullamenti di imposte in seguito a ricorsi ecc.). Non è una gestione vera e propria, in quanto non è programmabile e ha un carattere eccezionale. La differenza fra i componenti straordinari positivi e negativi dà il risultato della gestione straordinaria;
- gestione fiscale, che comporta solamente dei costi da pagare all'erario per le imposte sui redditi (per le aziende sotto forma di imprese individuali o società di persone l'IRAP, per le società di capitali anche l'IRES). Le tasse da corrispondere agli enti locali per ottenere dei servizi (occupazione suolo, pubblicità ecc.) costituiscono invece un costo amministrativo che rientra nella gestione caratteristica.

I risultati delle diverse gestioni e il loro contributo al risultato finale sono evidenziati dal seguente conto economico scalare:

ricavi tipici della gestione caratteristica
- costi tipici della gestione caratteristica

= risultato lordo della gestione caratteristica
+/- risultato della gestione finanziaria
(interessi attivi - passivi)
+/- risultato della gestione patrimoniale
(proventi - oneri)

= risultato della gestione ordinaria
+/- risultato della gestione straordinaria
(ricavi - costi)

= risultato economico prima delle imposte
- risultato della gestione fiscale (imposte)
= reddito dell'esercizio (utile o perdita)

IMU

Imposta municipale unica (o propria). È un'imposta patrimoniale che si applica sulla rendita catastale degli immobili posseduti. Il d.l. 201/2011 ne ha anticipato in via sperimentale l'applicazione con decorrenza dall'anno 2012, ma la sua entrata a regime è fissata al 2015.





LE PRINCIPALI OPERAZIONI DI GESTIONE

Il sistema aziendale è percorso da un flusso di operazioni che si articolano in cicli suddivisi in fasi ben distinte. Nella generalità delle imprese le principali operazioni di gestione costituiscono un ciclo che comprende:

- **operazioni di finanziamento**, atte a procurare i capitali necessari per effettuare gli investimenti. I mezzi monetari che affluiscono nell'azienda, o entrate, possono provenire da fonti interne (capitale proprio) o esterne, soprattutto banche (capitale di terzi);
- **operazioni di investimento**, con cui l'impresa si procura i fattori produttivi a rapido ciclo di utilizzo ("a fecondità semplice"), come le materie prime, e i fattori a lento ciclo di utilizzo ("a fecondità ripetuta"), come gli impianti; comportano dei costi misurati da uscite finanziarie;
- **operazioni di trasformazione**, tramite le quali l'azienda combina i fattori produttivi e modifica le materie per ottenere i prodotti finiti e i servizi;
- **operazioni di disinvestimento**, che avvengono tramite la vendita dei beni e dei servizi prodotti e consentono di ottenere dei ricavi misurati da entrate finanziarie;
- **operazioni di rimborso (o di remunerazione)**, con cui l'impresa restituisce ai terzi i finanziamenti ottenuti e gli interessi, e paga ai soci i dividendi.

GLI ESERCIZI AMMINISTRATIVI

La gestione è formata da un flusso ininterrotto di operazioni, ma viene suddivisa in esercizi amministrativi di solito coincidenti con l'anno solare. Infatti, sia il soggetto economico sia gli **stakeholders** (dipendenti, banche, fornitori, clienti, fisco ecc.), hanno interesse a conoscere ogni anno il risultato economico dell'impresa. A tale scopo è necessario suddividere i costi e i ricavi tra i vari esercizi in base al criterio della competenza economica, cioè considerando per ogni anno solamente i componenti di reddito attribuibili a quell'esercizio.

Le operazioni di gestione devono far conseguire all'impresa due tipi di equilibrio:

- **equilibrio monetario**, che si consegue se le entrate (E) derivanti dalle vendite coprono le uscite (U) per l'acquisto dei fattori produttivi, i rimborsi e il pagamento degli utili. Quindi si deve avere: $E > U$;
- **equilibrio economico**, che si ottiene se i ricavi d'esercizio (R) risultano maggiori dei costi d'esercizio (C), in modo da consentire l'utile. Quindi si deve avere: $R > C$.

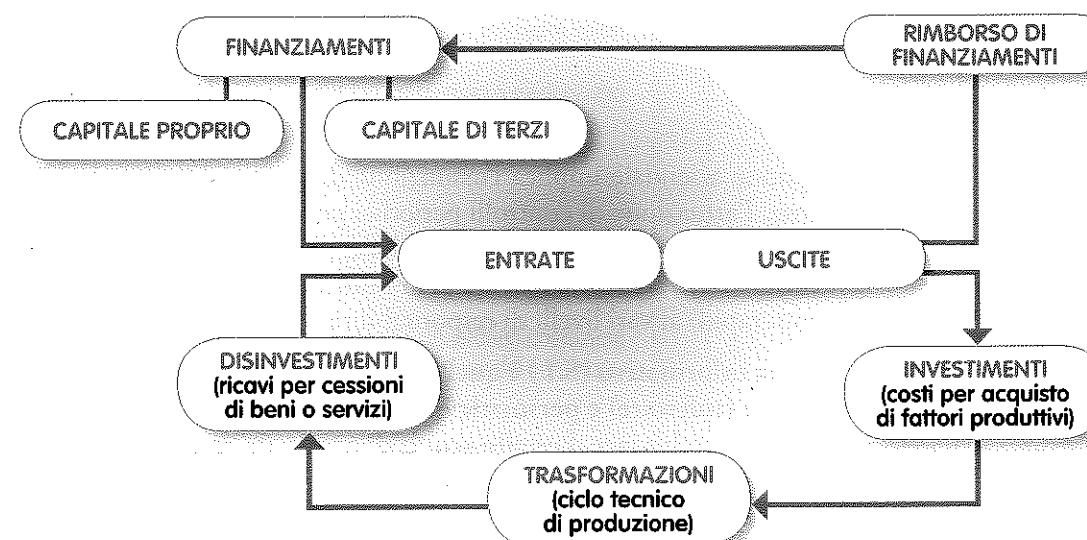
Entrate
Uscite
Ricavi
Costi
Rimborsi

Stakeholder

Qualsiasi individuo o gruppo che può influenzare o essere influenzato dalle azioni dell'impresa ed è dunque legittimamente interessato a conoscerle.



IL CICLO DELLE PRINCIPALI OPERAZIONI DI GESTIONE



FATTI INTERNI ED ESTERNI DI GESTIONE

Le operazioni di gestione, dette anche "fatti", possono essere suddivise a seconda che vengano compiute all'interno o all'esterno dell'azienda in:

- **fatti interni di gestione**: sono le operazioni di trasformazione materiale, tecnica ed economica svolte nello stabilimento aziendale (il prelievo delle materie prime dal magazzino e la loro lavorazione, l'ottenimento dei prodotti finiti e il loro stoccaggio, il consumo di energia ecc.);
- **fatti esterni di gestione**: sono le operazioni attraverso cui l'impresa entra in contatto con operatori economici esterni tramite atti di scambio (l'ottenimento di finanziamenti da banche e il successivo rimborso, l'acquisto di merci o di materie prime dai fornitori e i relativi pagamenti, la vendita di merci o di prodotti finiti ai clienti e le relative riscossioni, il pagamento di imposte all'erario o di tasse alla pubblica amministrazione).

A differenza dei fatti interni, i fatti esterni di gestione presentano anche un aspetto finanziario, per cui danno luogo a:

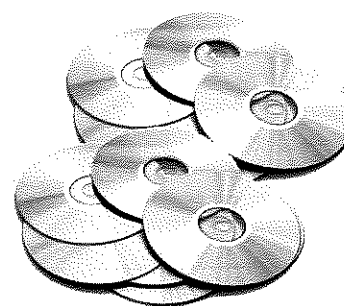
- entrate o uscite monetarie;
- aumenti o diminuzioni di crediti e di debiti, che a loro volta si tradurranno in uscite ed entrate monetarie.





IL SISTEMA INFORMATIVO

Lettura



La gestione aziendale implica l'assunzione di decisioni e di scelte di convenienza, l'attuazione di controlli periodici per individuare scostamenti fra obiettivi programmati e risultati ottenuti, l'applicazione di misure correttive. Il processo decisionale richiede flussi di informazioni che devono pervenire in tempi rapidi ai vari livelli di responsabilità.

Il sistema informativo (S.I.) è quel complesso di attrezzature (hardware), procedure (software) e personale qualificato che concorre a raccogliere, scambiare e archiviare dati allo scopo di produrre un flusso di informazioni utilizzabili dagli organi aziendali per assumere le decisioni indispensabili allo svolgimento delle attività.

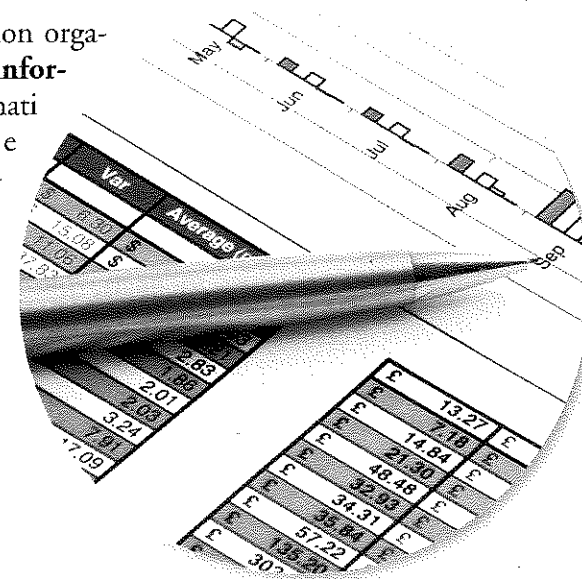
I **dati** sono fatti o valori non organizzati né interpretati. Le **informazioni** sono dati trasformati in una forma significativa e utile. Ad esempio, i risultati grezzi delle vendite sono dati, mentre le tabelle, i grafici e le statistiche che se ne desumono per analizzare l'andamento dei ricavi costituiscono le informazioni.

Secondo la provenienza, i dati che l'azienda raccoglie allo scopo di elaborarli possono essere:

- **esterni:** sono quelli desumibili da pubblicazioni di settore, ricerche di mercato, indagini statistiche ecc.;
- **interni:** sono quelli ricavati dai documenti originali emessi in occasione di determinate operazioni di gestione, quali bolle di carico e scarico, fatture, assegni ecc.

Il sistema informativo, sulla base dei fatti aziendali, individua i dati di ogni singolo fenomeno e provvede alla loro raccolta sistematica, controllo e archiviazione.

Dall'elaborazione dei dati di interesse per la gestione aziendale si ottengono informazioni utili a sostenere le scelte degli organi decisionali.



FIOCIUS

LA TIPOLOGIA DELLE INFORMAZIONI

A seconda dell'oggetto, le informazioni possono essere:

- a carattere quantitativo, quando sono espresse mediante valori matematici o numerici;
- a carattere qualitativo, se esprimono un giudizio o evidenziano un particolare dell'oggetto di riferimento.

In base al campo di applicazione si distinguono:

- informazioni sull'esterno, che si riferiscono a sistemi esterni con cui l'azienda entra in contatto, quali il mercato, il sistema sociale, le istituzioni ecc.;
- informazioni sullo stato dell'azienda, che riguardano operazioni tipiche quali le vendite, la produzione, la gestione del personale, la finanza e il controllo.

In base all'efficacia si distinguono:

- informazioni utili, cioè tempestive e rilevanti ai fini delle decisioni da prendere;
- informazioni utili in futuro, cioè rilevanti ma non tempestive (giunte in ritardo rispetto al momento dell'assunzione della decisione), da utilizzare per decisioni successive;
- informazioni inutili, cioè tempestive ma non rilevanti ai fini del processo decisionale;
- non informazioni, cioè notizie né tempestive né rilevanti.

In base alla loro funzione in rapporto al processo decisionale si distinguono:

- informazioni esecutive, semplici e di uso immediato (ad esempio gli orari dei treni e degli aerei o la disponibilità di posti letto in albergo per il segretario che deve organizzare un viaggio del suo direttore);
- informazioni tattiche, rilevanti sul breve-medio periodo (ad esempio la disponibilità di materie in magazzino e l'andamento dei consumi per i responsabili degli approvvigionamenti e della produzione);
- informazioni strategiche, importanti sul lungo periodo (ad esempio l'andamento della domanda turistica, l'evoluzione del prezzo dei fattori produttivi e le politiche della concorrenza per il manager alberghiero che deve pianificare l'attività futura).

I DOCUMENTI ORIGINARI

I documenti originari comprovano i fatti di gestione e sono quelli che costituiscono l'origine delle operazioni aziendali. Possono essere:

- probatori, se dimostrano le operazioni compiute con i terzi (compravendite, regolamenti di crediti e debiti, operazioni bancarie). Sono documenti probatori: gli ordini (sia quelli trasmessi ai fornitori, sia quelli ricevuti dai clienti), i documenti di trasporto, le fatture, le ricevute, le cambiali, gli assegni, le ricevute bancarie, le distinte di sconto, le lettere di accredito e addebitamento ecc.;
- autorizzativi, se vengono emessi da un organo aziendale per autorizzare altri organi a compiere determinate operazioni. Sono documenti autorizzativi: le bolle di carico e scarico, gli ordini di incasso o reversali, gli ordini di pagamento o mandati ecc.;
- di memoria, se vengono conservati come "pezze giustificative" da presentare alle autorità di controllo o come traccia di determinate operazioni. Sono documenti di memoria: le matrici degli assegni, gli estratti conto ecc.

Un'ulteriore distinzione può essere fatta tra:

- documenti esterni, che pongono in relazione l'azienda con terzi;
- documenti interni, redatti prevalentemente per ragioni organizzative.

In genere, sono esterni i documenti probatori, interni i documenti autorizzativi.





ARTICOLAZIONE E CARATTERISTICHE DEL S.I.

Il sistema informativo aziendale si suddivide in due sottosistemi:

- il **sistema informativo non contabile**, che accoglie e organizza informazioni di natura qualitativa e quantitativa, monetarie e non monetarie, riguardanti l'azienda, il mercato e l'ambiente esterno. Esempi di questo tipo di informazioni sono le statistiche interne sulle quantità e sulla qualità delle diverse produzioni, le analisi di mercato, i sondaggi sulla soddisfazione della clientela;
- il **sistema informativo contabile**, che accoglie e organizza le informazioni riguardanti i fatti interni ed esterni di gestione. Tali informazioni esprimono quantità monetarie (valori in euro), si desumono dai documenti originari compilati o ricevuti man mano che le operazioni vengono effettuate e sono organizzate in modo continuativo e sistematico. Il sistema informativo contabile si basa sulle scritture elementari, sulla contabilità generale e sulla **contabilità direzionale**. Le informazioni elaborate vanno ad aggiornare in tempo reale le diverse contabilità integrate fra di loro.

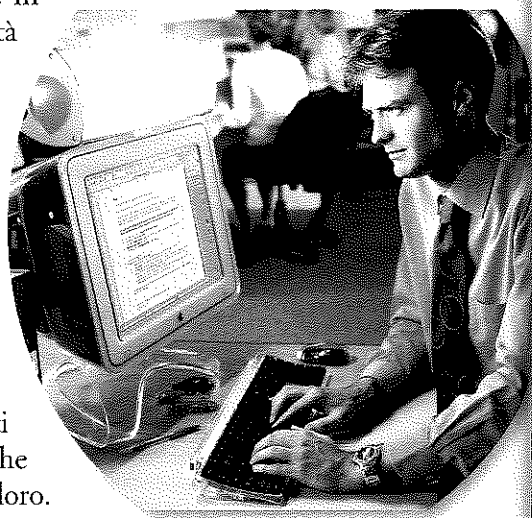
Contabilità direzionale

Insieme di strumenti e tecniche per rilevare, elaborare e presentare le informazioni economico-finanziarie di supporto alle decisioni aziendali.

La contabilità direzionale è destinata ai manager, ai quali fornisce i dati essenziali per assumere le decisioni di gestione dell'azienda.

Il sistema informativo ha due caratteristiche fondamentali:

- è **automatizzato**, poiché utilizza il computer per il trattamento dei dati, che vengono introdotti una sola volta, elaborati in tempo reale e archiviati;
- è **integrato**, in quanto all'interno dell'impresa un'unica banca dati aggiorna i diversi sottosistemi, che risultano pertanto collegati fra di loro.



DECISIONI PROGRAMMABILI E NON PROGRAMMABILI

Il sistema informativo supporta le scelte dei dirigenti dell'azienda, le cui decisioni possono essere:

- **programmabili**, se si basano su informazioni disponibili con frequenza regolare. Ad esempio, sono programmabili gli approvvigionamenti di una materia prima quando in precedenza se ne siano stabiliti i consumi e i tempi di riapprovvigionamento;
- **non programmabili**, se si basano su informazioni prive di termini di confronto e vengono quindi prese in base all'esperienza, al buon senso o all'intuito. Ad esempio, non è programmabile un provvedimento da assumere in risposta a un fatto che non era mai accaduto prima.

L'utilizzo degli elaboratori elettronici nelle imprese è tanto più vantaggioso quanto più sono programmabili le decisioni supportate dalle informazioni.



DAL SISTEMA INFORMATIVO AL SISTEMA INFORMatico

Oggi, tutte le aziende possiedono computer e software specifici che permettono di elaborare, utilizzare e condividere in modo più efficace le informazioni.

I vecchi e voluminosi dossier e raccoglitori hanno lasciato il posto agli hard disk degli elaboratori o ai CD-Rom, capaci di archiviare dati in quantità precedentemente impensabili. I canali di informazione sono stati rivoluzionati dalle innovazioni tecnologiche: le informazioni viaggiano in tempo reale da un paese all'altro a un costo modesto grazie alle reti telematiche. La telematica ha modificato profondamente il sistema informativo delle aziende: oggi bastano pochi dispositivi hardware e una connessione web per collegarsi a migliaia di altri computer e accedere a una massa di informazioni sterminata.

Queste nuove forme di comunicazione consentono servizi interattivi come le videoconferenze, l'accesso a banche dati e a biblioteche, il collegamento fra operatori che interagiscono in tempo reale a migliaia di chilometri di distanza.

Molte aziende di dimensioni medio-grandi hanno attivato al loro interno un centro di elaborazione dati (CED) per poter sfruttare le notevoli opportunità offerte dalle moderne tecnologie, altre più piccole si affidano a strutture esterne equivalenti. I vantaggi sono di natura economica ma anche organizzativa: risparmio di tempo (specie per i lavori ripetitivi), possibilità di ricorrere a procedure che solamente le tecnologie automatizzate consentono, miglioramento del coordinamento fra le diverse funzioni aziendali e dell'attività di controllo.

S.I., PROCESSO DECISIONALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La tenuta di un sistema informativo efficiente è senza dubbio dispendiosa, ma assicura vantaggi quali un utilizzo più razionale delle risorse, una diminuzione dei rischi e dei costi delle singole operazioni, un sostegno più efficace al processo decisionale. Occorre poi considerare che con il passare del tempo a un enorme aumento della capacità degli elaboratori è corrisposta una diminuzione dei loro costi di acquisto: ciò ha favorito l'utilizzo dell'informatica nella gestione aziendale su larga scala. Oggi nessuna impresa può fare a meno delle attrezzature elettroniche, di appropriati software gestionali e delle reti telematiche se vuole migliorare le proprie prestazioni e reggere la concorrenza dei competitor nazionali e internazionali.

All'interno dell'azienda si devono instaurare le procedure necessarie alla corretta interpretazione dei dati e alla sincronizzazione fra i processi automatizzati, gestiti e controllati dagli elaboratori elettronici, e gli altri processi non automatizzabili. Tutto il personale deve essere coinvolto nei cambiamenti imposti al sistema informativo dal computer, regolando l'accesso alle informazioni di ogni dipendente in base alle necessità collegate alla sua mansione.

Fra il sistema informativo, il processo decisionale e la struttura organizzativa esistono dunque strette relazioni di interdipendenza: l'articolazione del S.I. condiziona il flusso delle informazioni, che pervengono a chi deve assumere le decisioni tenendo conto dei rapporti gerarchici e della ripartizione delle responsabilità.



INFORMATION MANAGEMENT AND PROCESSING

Many business scholars consider information processing, in all of its forms, the lifeblood of organizations. Information in this context is defined broadly to encompass ideas, documents, records, personal communications, and most of all, knowledge shared within an organization.

Information may be retrieved and distributed over computers or on paper, or it may simply reside in the consciousness of employees at the company. If a company is able to sift through the glut of available information, amplifying what is relevant and suppressing what isn't, it may enjoy a competitive advantage over other firms. There are four main stages of processing information:

1. Acquisition 2. Storage. 3. Transformation. 4. Transmission. They generally occur in this order, but not always. First, acquisition and retrieval is the phase in which an individual seeks—or is given—some piece of information or knowledge.

It may originate from inside the organization, outside the organization, or even within the mind of the individual who came upon it. Second, storage may occur in the individual's memory, or via computer or media. When information is stored (and/or disseminated) so that a wide number of employees, present and future, can retrieve it over time, it may lead to organizational learning and become part of the organizational memory. Third, transformation happens when individuals modify the information they receive for various purposes. They may analyze it to arrive at a judgment or inference about the information, or they may expand on it or condense it for some specific need, such as reporting a synopsis to colleagues or management. Fourth, transmission is the means by which the information is disseminated to others, beginning the acquisition process for them anew.



IL SISTEMA INFORMATIVO NON CONTABILE

Il sistema informativo non contabile (o extracontabile) consiste di informazioni monetarie e non monetarie, interne ed esterne, non sempre organizzate sistematicamente ma richieste nei momenti in cui l'azienda ne ha necessità.

Il sistema informativo non contabile costituisce un'utile fonte di conoscenze per l'impresa turistica, che può utilizzarlo per assumere scelte in linea con le esigenze della clientela e per pianificare l'attività futura alla luce delle indicazioni che provengono dal mercato.

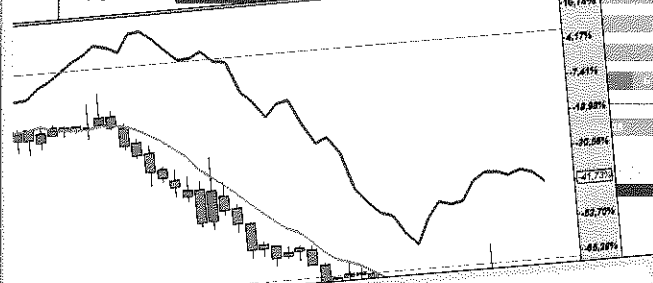
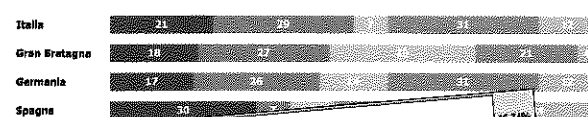
LE FONTI DEL S.I. NON CONTABILE

Le fonti che alimentano il sistema informativo non contabile sono:

- i **sondaggi**, che permettono di conoscere le preferenze e le abitudini di un determinato target di clientela;
- le **ricerche** e le **analisi di mercato**, utili per raccogliere pareri e giudizi sull'impresa turistica e sulla gamma dei suoi servizi;
- i **convegni** e le **relazioni di organismi qualificati** (ad esempio il ministero del turismo, le organizzazioni di categoria, i centri studi sul turismo), dai quali si ricavano analisi approfondite sui diversi aspetti del fenomeno turistico;
- le **banche dati** di istituti di ricerca, uffici studi, camere di commercio, enti locali ecc., che offrono informazioni quantitative su vari fenomeni che influenzano direttamente o indirettamente l'attività turistica;
- i **siti internet** di enti e organismi che si occupano di turismo, che costituiscono fonti di informazioni dirette e immediate oggi molto utilizzate dagli operatori;
- le **ricerche scientifiche** pubblicate su riviste specializzate, che illustrano le innovazioni tecnologiche applicabili alle aziende turistiche, come le soluzioni della domotica per gli alberghi (i cosiddetti ambienti "intelligenti", dotati di impianti che adattano automaticamente illuminazione e temperatura alle condizioni climatiche esterne).

Quanto è rilevante la natura Eco nella scelta di un Hotel?

- È importante come il prezzo.
- Non credo agli Eco Hotel (È solo un business).
- Non mi interessa.
- È importante, ma non quanto il prezzo.
- Molto rilevante, pagherei di più per un Eco Hotel.



Un esempio di informazione non contabile esterna

L'INDICE DI TURISTICITÀ (TI) DI UN TERRITORIO CALCOLATO DALL'ISTAT

TOURIST ATTRACTIVENESS INDEXES (TAI):	TOURIST BED-PLACES INDEX (TBI):	TOURIST IMPACT INDEXES (TII):
• territorio e ambiente (TAI1); • infrastrutture (TAI2); • attrattori storici e naturali (TAI3); • altri attrattori (TAI4); • notorietà (TAI5).	• infrastrutture turistiche (posti letto).	• profilo economico-turistico (addetti) (TII1); • domanda turistica (pernottamenti, escursionisti, visitatori musei, spesa turistica, stagionalità ecc.) (TII2); • investimenti turistici (TII3).

$$TI = TAI + TBI + TII$$

Turisticità

L'offerta o potenzialità di offerta turistica da parte di una località che, sulla base di specifiche caratteristiche storiche, naturali, economiche e sociali, presenta una particolare capacità di attrarre visitatori.

attività

CALCOLO DI ALCUNI INDICI TURISTICI

Dalle banche dati dell'associazione albergatori, dell'ufficio del turismo e del municipio di un comune della riviera adriatica si ricava che:

- le presenze turistiche nel periodo 31/5-15/9 dell'anno 20... sono state 254.300;
- nell'area comunale sono presenti 45 alberghi e strutture similari;
- i posti letto disponibili sono 2.130 nelle strutture alberghiere e par alberghiere e 1.850 nelle strutture extralberghiere;
- il numero di residenti del comune è 4.230;
- l'area turistica del comune si estende per km 6x4.

Calcolare la dimensione media degli alberghi, la capacità di accoglienza della località e la densità turistica nel periodo considerato, ricordando che questi indici diventano significativi solo se confrontati con quelli di un comune limitrofo (comparazione nello spazio) o con quelli dello stesso comune negli anni precedenti (comparazione nel tempo).

Svolgimento

• Dimensione media degli alberghi: $\frac{\text{posti letto negli alberghi}}{\text{numero alberghi}} = \frac{2.130}{45} = 47,33 \text{ posti letto}$

• Capacità di accoglienza: $\frac{\text{posti letto totali}}{\text{numero residenti}} = \frac{2.130 + 1.850}{4.230} = 0,94 \text{ turisti/residente}$

Densità turistica

Presenze medie giornaliere: $\frac{\text{presenze totali del periodo}}{\text{giorni del periodo}} = \frac{254.300}{107} = 2.376,64$

Densità turistica: $\frac{\text{presenze medie giornaliere}}{\text{km}^2 \text{ di territorio}} = \frac{2.377}{6 \times 4} = 99,04 \text{ turisti per km}^2$



S.I. NON CONTABILE E NUOVE TECNOLOGIE

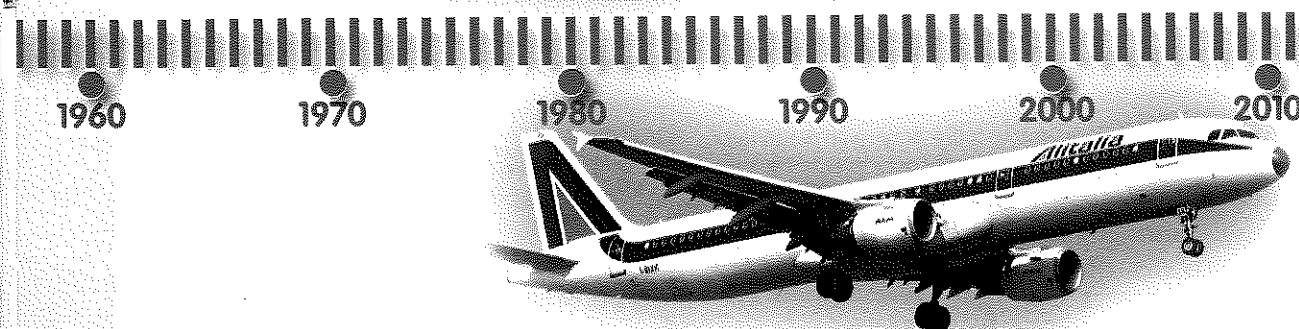
L'introduzione e l'utilizzo progressivo delle nuove tecnologie hanno consentito alle imprese di incrementare le proprie potenzialità informative, e in particolare di attuare una crescente automazione della raccolta, della elaborazione e della gestione delle informazioni non contabili. Questo processo è stato reso possibile dalla diffusione di elaboratori elettronici sempre più potenti e sempre meno costosi.

Grazie all'automatizzazione delle procedure anche il trattamento delle informazioni non contabili sta pian piano acquisendo una certa sistematicità, specie nelle grandi imprese che ormai effettuano sondaggi e ricerche di mercato in modo quasi continuativo.

DAI DATI ALLE INFORMAZIONI NON CONTABILI

I dati non contabili che affluiscono al sistema informativo dell'azienda vengono elaborati automaticamente in tempo reale e aggregati in tabelle, grafici e statistiche che costituiscono la base di partenza per ottenere:

- **informazioni significative** per i soggetti aziendali che devono documentarsi prima di assumere decisioni importanti;
- **indici segnaletici** dei risultati gestionali, che consentono al management di cogliere l'andamento dell'impresa sotto i diversi aspetti considerati. Tali indici, presi di per sé, non permettono valutazioni chiare e univoche, ma diventano leggibili e significativi solamente se:
 - **comparati nel tempo**: gli ultimi indici disponibili devono essere confrontati con quelli riferiti agli anni immediatamente precedenti. Questa comparazione consente al management di cogliere il trend, ossia la tendenza in atto, che può rivelarsi positiva o negativa;
 - **comparati nello spazio**: gli indici devono essere confrontati con indici similari calcolati da altre imprese del medesimo settore. Questa comparazione permette di capire se i risultati di una certa impresa (ad es. Alitalia) sono migliori o peggiori di quelli medi della concorrenza (ad es. Lufthansa).



INFORMAZIONI NON MONETARIE UTILI PER LE STRUTTURE RICETTIVE

Giudizi di qualità sulla struttura alberghiera o sui servizi erogati.

Pareri e opinioni di clienti.

Indicazioni e previsioni sull'andamento della domanda.

Notizie sullo stato di soddisfazione e motivazione del personale interno.



CALCOLO DI ALCUNI INDICI DI EFFICIENZA GESTIONALE DELLE STRUTTURE RICETTIVE

Una catena alberghiera, che possiede quattro alberghi sulla costa tirrenica per un totale di 530 posti letto, alla fine dell'estate 20... ha rilevato i seguenti dati complessivi relativi al periodo 30/4-30/9:

- numero totale delle presenze (pernottamenti): 68.900;
- numero totale degli arrivi (ospiti): 8.270.

Calcolare la permanenza media, il numero medio di presenze per posti letto e l'indice di utilizzazione delle quattro strutture svolgendo le opportune considerazioni.

Svolgimento

$$\bullet \text{ Permanenza media: } \frac{\text{presenze}}{\text{arrivi}} = \frac{68.900}{8.270} = 8,33 \text{ pernottamenti}$$

$$\bullet \text{ Presenze per posto letto: } \frac{\text{presenze}}{\text{posti letto}} = \frac{68.900}{530} = 130$$

$$\bullet \text{ Indice di utilizzazione relativo: } \frac{\text{presenze del periodo}}{\text{giorni del periodo} \times \text{posti letto}} \times 100 = \frac{68.900}{153 \times 530} \times 100 = 84,97\%$$

Il grado di utilizzazione calcolato è relativo ai 153 giorni di apertura delle strutture. Se invece con i medesimi dati calcolassimo l'indice di utilizzazione assoluto, riferito a tutti i giorni dell'anno, il risultato sarebbe molto peggiore:

$$\text{Indice di utilizzazione assoluto: } \frac{\text{presenze del periodo}}{\text{giorni dell'anno} \times \text{posti letto}} \times 100 = \frac{68.900}{365 \times 530} \times 100 = 35,62\%$$

Se dai dati forniti da Federalberghi risultasse che la performance media degli alberghi della costa tirrenica nel periodo 30/4-30/9 è stata: permanenza media 7 pernottamenti, presenze per posto letto 120, grado di utilizzazione 80%, si ricaverebbe un giudizio positivo sulla gestione degli alberghi della catena, i cui indici di efficienza risulterebbero migliori della media del settore.

Tuttavia se gli indici delle strutture del gruppo risultassero peggiorati rispetto all'anno precedente, questo costituirebbe un elemento di riflessione per il management.

bro mastro. La contabilità generale si avvale del metodo della partita doppia, che consente di analizzare ogni fatto sia sotto l'aspetto finanziario sia sotto l'aspetto economico.

Hotel Occidente
Via Trento, 10
51016 Montecatini Terme (PT)
P.IVA 08030240061

Montecatini Terme, 20/6/2000
☐ Ricevuta fiscale
☐ Fattura
NR N° 32440/20..
Sig. Sergio Puddu

Appartamento N° 115 Persone 02 Data 19/6/20..
Mese: Giugno dal 16/6 al 19/6 con servizio di mezza pensione

SERVIZIO	NUMERO	N° PERSONE	PREZZO	TOTALE
Mezza pensione	3	2	60,00	360,00
				360,00
Totale soggiorno				
Aliquota	Imponibile	Imposta	Corrispettivo pagato	
10%	327,27	32,73	360,00	

REGISTRO DELLE FATTURE DI ACQUISTO-MESE DI MAGGIO-ANNO 20..

RIZ O NORE	IMPORTI DELLE OPERAZIONI	ALICUOTA 4%		ALICUOTA 10%		ALICUOTA 20%		IMPORTI CON IVA NON DETRAIBILE	VARIAZIONI % IVA	IMPORTI OPERAZIONI NON IMPOSTIBILI O ESENTI	IMPORTI ESCLUSI	NOTE
		Imponi- bili	IVA	Imponi- bili	IVA	Imponi- bili	IVA					
4/5	1.800,00											
5/5	250,00											
41,67												

REGISTRO DELLE FATTURE DI VENDITA-MESE DI MAGGIO-ANNO

DATA REG.	FATTURA		DESCRIZ. O FORNITORE	IMPORTI DELLE OPERAZIONI	ALICUOTA 4%		ALICUOTA 10%		ALICUOTA 20%		IMPORTI CON IVA NON DETRAIBILE	Y
	DATA	N°			Imponi- bili	IVA	Imponi- bili	IVA	Imponi- bili	IVA		
4/5	1/5	300	ALITALIA	3.000,00								
5/5	4/5	301	HOTEL SOLE	1.600,00					2.500,00	4500,00		
7/5	5/5	302	AIR ONE	2.100,00					1.333,33	2666,67		
45.833,33												
TOTALI				55.000,00					45.833,33	9.166,67		

Ricevuta che il creditore rilascia al debitore ad attestazione dell'avvenuto pagamento.

Le registrazioni della sala ristorante sono effettuate da ogni cameriere della brigata di sala che dispone di un blocco di buoni di ordinazione. Ogni buono è compilato in tre copie, di cui una resta al cameriere, una viene passata al maître e l'altra alla cucina per la produzione del pasto. In occasione di servizi di ristorazione su domanda (banchetti nuziali, catering ecc.) il responsabile di sala compila una commissione di banchetto.

carico n. 318			
li 20/06/2...			
A PESCHERIA MONTEMAGGI			
Kg.	2.500	Gamberetti	€ 21,50 2113
Kg.	3.150	Calamari	€ 20,70 2114

scarico n. 189
 li 20/06/2...

A REPARTO: RISTORANTE			
bt.	20	vino bianco Montepulciano d'Abruzzo	€ 2,18 7136
bt.	20	vino rosso Sangiovese	€ 2,78 7137
bt.	5	spumante Ferrari	€ 8,17 7138
lt.	2	aceto Balsamico	€ 1,90 7139
bt.	20	minerali naturali	€ 0,28 7140
bt.	20	minerali effervescenti	€ 0,28 7141



LA CONTABILITÀ DIREZIONALE

La contabilità direzionale è costituita da un insieme di contabilità non obbligatorie ma molto utili per il controllo di gestione e la programmazione, che rivestono un valore strategico per la direzione. È tenuta dalle imprese medio-grandi che sono in grado di ammortizzarne il costo con un elevato volume d'affari.

Della contabilità direzionale fanno parte:

- la **contabilità analitico-gestionale**, o contabilità dei costi, che ha come oggetto l'individuazione, quantificazione, localizzazione e imputazione dei costi. Tramite il calcolo delle diverse **configurazioni di costo** e il confronto con i ricavi consente di determinare i risultati parziali di una o più produzioni o di specifici centri di costo. Svolge un ruolo decisivo per il controllo di gestione;
- la **contabilità budgetaria**, che si basa su dati preventivi e indica gli obiettivi da raggiungere in rapporto alle risorse di cui dispone l'azienda. Tramite una serie di budget settoriali, che sono lo strumento della programmazione annuale, perviene al budget generale d'esercizio, che alla fine dell'anno viene confrontato con il bilancio d'esercizio per cogliere gli scostamenti fra le previsioni e i dati consuntivi. In tal modo svolge anche un ruolo di controllo dei risultati della gestione;
- il **reporting**, che consiste in una serie di rapporti informativi basati su dati quantitativi e qualitativi redatti dai responsabili del controllo di gestione. Con tali report vengono analizzati e commentati gli eventuali scostamenti negativi riscontrati dal confronto fra gli obiettivi programmati con i budget e i risultati consuntivi via via ottenuti. Di tali scostamenti vengono individuate anche le cause; inoltre vengono stabilite le azioni correttive da intraprendere. Il reporting è destinato alla direzione, a cui permette di seguire le fasi del controllo di gestione e di prendere decisioni supportate dalla conoscenza dell'andamento dell'attività.

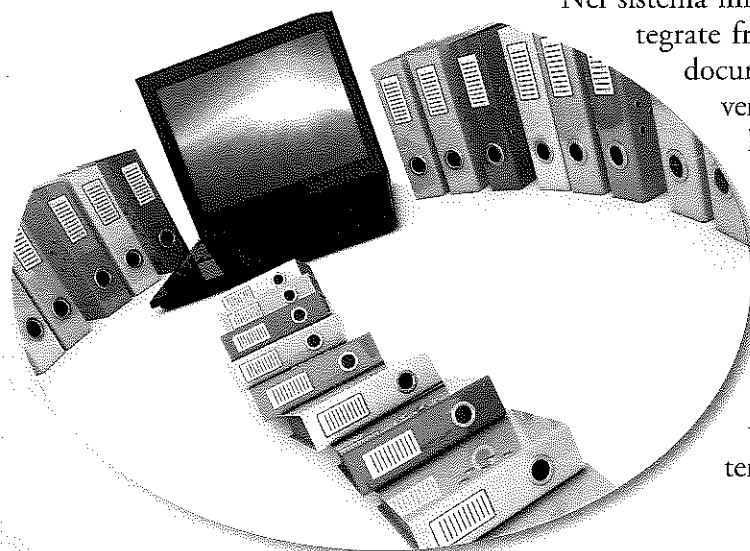
Configurazione di costo

Aggregazione o sommatoria dei vari elementi di costo. Ogni configurazione è costituita dalla somma progressiva di diverse voci di costo.

L'INTEGRAZIONE DELLE CONTABILITÀ

Nel sistema informativo le diverse contabilità sono integrate fra di loro. Infatti i dati provenienti dai documenti originari relativi a ogni operazione vengono archiviati in un'unica banca dati che le alimenta contemporaneamente.

La contabilità computerizzata, quindi, semplifica notevolmente il lavoro del personale addetto, che, avvalendosi di un apposito software, deve inserire i dati delle operazioni una sola volta, con l'input di prima nota. Tutte le altre contabilità interessate dai dati immessi vengono aggiornate automaticamente in tempo reale.



IL COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE NELLA DEFINIZIONE DEL BUDGET

Attraverso il budget si definiscono gli obiettivi e le risorse da impiegare nei diversi centri di responsabilità, in un'ottica di armonizzazione degli sforzi per il raggiungimento del risultato atteso dall'azienda nel suo complesso.

Le tecniche di budgeting non possono, però, prescindere dalle persone cui sono affidati compiti di responsabilità. Queste, infatti, sono chiamate a partecipare alla formazione degli obiettivi e al loro conseguimento.

In qualunque ambito aziendale si manifesta la necessità di decentrare il potere decisionale attraverso lo strumento della delega. La delega decisionale implica un'ampia libertà da parte dei dirigenti, che è condizionata solo dal vincolo del raggiungimento di un obiettivo riportato nel budget con i dati di costo e di ricavo.

Se gli obiettivi sono percepiti come difficilmente raggiungibili dal personale coinvolto nella loro realizzazione, si corre il rischio che non siano interiorizzati dagli operatori, portando a una minore motivazione e quindi a più bassi livelli di performance. È perciò necessario che gli obiettivi siano determinati attraverso il pieno coinvolgimento dei responsabili che saranno poi chiamati ad adoperarsi per raggiungerli.

L'impiego del budget come strumento motivante e di ricompensa richiede che i traguardi, una volta definiti e approvati, vengano mantenuti fissi andando a costituire un sistema di valori di riferimento in grado di soddisfare i bisogni di sicurezza degli operatori.



(rid. da M. Pierotti, Il sistema di controllo integrato. Esigenze strategiche delle moderne realtà aziendali, Giuffrè)



WHAT ARE THE ADVANTAGES OF COMPUTERIZED ACCOUNTING?

The two biggest advantages of a computerized accounting system are speed and accuracy. When using a manual accounting system, each step in the accounting cycle must be performed by hand. For example, if a business pays their electric bill, a check has to be written, an entry must be recorded into the check register, and the transaction has to be posted to the respective ledgers: in this case, a debit to the electric company's ledger account and a credit to cash. This process would need to be repeated for every transaction a business makes. If the business is small and makes only a few transactions a month, it would not be much of a problem. But for other businesses, there could be thousands of transactions, and it could take both a large amount of time and a substantial staff to keep up. With a computerized accounting system, the steps described above are completed with one entry. The journal entries for cash and the electric company are automatically posted to their respective ledgers. What could take several minutes manually takes only seconds with a computerized accounting system. Also, because only one entry needs to be made with a computerized system, the likelihood of an incorrect entry is greatly reduced.

Another advantage is the ease of producing end of period reports. With a manual system, each general ledger entry would have to be posted to the financial statements by hand. With a computerized accounting system, each

computerized transaction is automatically posted to both the general journal and the respective ledgers, which makes producing balance sheets, trial balances, and end of period financial reports as simple as selecting the desired report from the menu.

Other advantages to using computerized accounting are:

- Instant access to accounting information. Because each entered transaction is automatically posted to its respective account, all account information is always up-to-date.
- Easy document production. Purchase orders, debit memos, sales receipts, sales invoices, inventory lists and others can be printed in moments.
- Staff motivation. Accounting and bookkeeping departments should run more smoothly and be more efficient with computerized accounting software. There will be less time spent on compiling reports.
- Legibility. Computerized accounting software eliminates the need to decipher poor or odd handwriting, eliminating much of the possibility of error due to misreading a hand-written line item.
- Ability for taxes to be computed automatically. This makes paying quarterly or annual taxes easier since the computerized system will keep a running total of all taxes owed.

STOP!

RIPASSIAMO INSIEME

LEZIONE 16 • La gestione è l'insieme programmato e coordinato delle operazioni attuate dal soggetto economico per conseguire i fini aziendali. Tali operazioni sono inter-dipendenti fra loro sotto l'aspetto temporale e spaziale, perciò la gestione costituisce un sistema unitario.

Le principali operazioni di gestione sono: l'ottenimento dei finanziamenti, gli investimenti o acquisti, la trasformazione, i disinvestimenti o vendite, i rimborsi.

La gestione aziendale si suddivide in esercizi amministrativi che coincidono in genere con l'anno solare; ad ogni esercizio vanno attribuiti i rispettivi costi e i ricavi, al fine di calcolare il reddito. Attraverso la gestione si devono realizzare sia l'equilibrio monetario (entrate > uscite) sia l'equilibrio economico (ricavi d'esercizio > costi d'esercizio).



LEZIONE 17 • Il sistema informativo (S.I.) è l'insieme delle attrezzature, delle procedure e del personale attraverso cui l'azienda seleziona, raccoglie ed elabora dati esterni e interni (input) al fine di ricavarne informazioni (output) utili agli organi decisionali.

Il S.I. si articola in due sottosistemi, non contabile e contabile, è automatizzato (utilizza elaboratori elettronici per il trattamento dei dati) e integrato (un unico archivio alimenta e aggiorna i diversi sottosistemi, che risultano collegati fra di loro).

Le decisioni aziendali supportate dal S.I. possono essere programmabili (se basate su informazioni disponibili con frequenza regolare) o non programmabili (se basate su informazioni prive di termini di confronto).

LEZIONE 18 • Il S.I. non contabile si alimenta con dati monetari e non monetari provenienti dall'interno e dall'esterno dell'azienda e produce informazioni non sempre organizzate sistematicamente (anche se oggi la progressiva automatizzazione delle procedure consente sempre più spesso il trattamento sistematico anche dei dati non contabili).

Le fonti che alimentano il S.I. non contabile sono: sondaggi, ricerche e analisi di mercato, convegni e relazioni di organismi qualificati, banche dati e siti internet specializzati, pubblicazioni scientifiche.

Dal S.I. non contabile si ottengono informazioni significative riguardanti il mercato e la concorrenza e indici segnalatici dei risultati gestionali, che assumono rilevanza se comparati nel tempo (con quelli relativi ai periodi precedenti) e nello spazio (con quelli di altre imprese).

LEZIONE 19 • Il S.I. contabile si alimenta con dati monetari provenienti dai documenti originari emessi ad attestazione delle operazioni aziendali e produce informazioni sistematiche.

I dati elaborati vengono imputati in prima nota (la principale scrittura elementare), da dove si trasmettono automaticamente alle altre contabilità, integrate fra loro e collegate a un unico archivio. Vengono così aggiornate le contabilità sezionali, la contabilità generale e la contabilità direzionale.

La contabilità direzionale è costituita dalla contabilità analitico-gestionale (che ha come oggetto l'individuazione, quantificazione, localizzazione e imputazione dei costi), dalla contabilità budgetaria (che si basa su dati preventivi e indica gli obiettivi da raggiungere) e dal reporting (che consiste in una serie di rapporti informativi basati su dati quantitativi e qualitativi redatti dai responsabili del controllo di gestione). Queste contabilità consentono alla direzione di seguire e controllare la gestione aziendale per garantire il contenimento dei costi e il raggiungimento degli obiettivi programmati.

VERIFICA DELLE CONOSCENZE

LEZIONE 16

VF Indica se le seguenti affermazioni sono vere o false (1 punto per ogni risposta esatta)

1. La gestione è un insieme di operazioni non necessariamente coordinate e programmate. **VF**
2. La gestione costituisce un flusso di operazioni unitarie nel tempo e nello spazio. **VF**
3. Fra le principali operazioni di gestione ci sono i disinvestimenti o vendite. **VF**

4. L'esercizio amministrativo coincide sempre con l'anno solare. **VF**
5. L'equilibrio economico si ottiene se i costi pareggiano i ricavi. **VF**
6. Gli stakeholders sono soggetti che hanno interessi diretti o indiretti nell'azienda. **VF**

UNITÀ 4



Scopo della contabilità generale, in tutte le aziende, è la determinazione del patrimonio di funzionamento e del reddito d'esercizio.

Il patrimonio aziendale è costituito dall'insieme dei beni a disposizione del soggetto economico in un dato momento, solitamente il 31/12. I beni che formano il patrimonio sono differenti sotto l'aspetto qualitativo, ma la moneta di conto li rende omogenei dal punto di vista quantitativo.

Il patrimonio si può determinare tramite

l'inventario, composto da diverse fasi: individuazione dei beni, classificazione, descrizione, valutazione e rappresentazione. Il reddito si determina in modo analitico calcolando la differenza fra i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio e può essere positivo (utile d'esercizio) o negativo (perdita d'esercizio). In tutte le imprese, anche in quelle turistiche, l'utile è il fine ultimo della gestione, che deve remunerare il capitale impiegato, il lavoro dell'imprenditore e il rischio economico.

PATRIMONIO E REDDITO: I RISULTATI DELLA GESTIONE AZIENDALE

Lezione

- 20 Il patrimonio aziendale
- 21 La valutazione dei beni patrimoniali
- 22 L'inventario

STOP! Ripassiamo insieme

Verifica delle conoscenze

- 23 Il reddito d'esercizio
- 24 Le rimanenze e gli ammortamenti
- 25 I ratei e i risconti
- 26 La formazione del patrimonio e del reddito

STOP! Ripassiamo insieme

Verifica delle conoscenze

Prova strutturata di fine unità

conoscenze

- Le fasi del procedimento di determinazione del patrimonio aziendale.
- I componenti di reddito.
- Il reddito d'esercizio e la competenza economica.

abilità

- Riconoscere i caratteri del capitale proprio e del capitale di terzi.
- Cogliere la relazione fra investimenti e finanziamenti.
- Saper determinare il patrimonio aziendale.
- Saper riconoscere i componenti del ciclo economico.
- Saper determinare il reddito d'esercizio.



IL PATRIMONIO AZIENDALE

Il patrimonio consiste nell'insieme coordinato dei beni materiali e immateriali che il soggetto economico ha a disposizione in un dato momento per conseguire i fini aziendali.

Il patrimonio può essere considerato:

- Ⓐ sotto l'**aspetto quantitativo**: è un **fondo astratto di valori** in cui i diversi beni sono espressi nella moneta di conto (l'euro) secondo determinati criteri di valutazione;
- Ⓑ sotto l'**aspetto qualitativo**: i beni che lo compongono sono classificati in base alla natura, alle funzioni e ad altre caratteristiche.

Fondo astratto di valori

Pluralità di beni che non vengono considerati singolarmente, come beni specifici e concreti, ma in quanto formano un insieme unitario. Il concetto di "fondo" è statico, riferendosi ai beni presenti in un determinato momento (es. il 31/12); invece, per indicare la modificazione subita da un fondo di beni in un intervallo di tempo si usa il termine "flusso".

GLI IMPIEGHI E I FINANZIAMENTI

Il patrimonio aziendale si rappresenta con uno **schema a sezioni divise**. Nella classificazione funzionale, tipica dell'economia aziendale, si hanno: a sinistra gli impieghi o investimenti (nel codice civile definiti "attività"; a destra i finanziamenti o fonti di finanziamento ("passività" secondo la terminologia civilistica). I beni di terzi vanno distinti da quelli aziendali. Gli **impieghi** si classificano a seconda della destinazione economica in:

- **immobilizzazioni o attivo immobilizzato**: sono investimenti durevoli, destinati a ritornare liquidi in tempi medio-lunghi, sempre superiori all'anno;
- **attivo circolante**: è costituito dagli investimenti di breve durata, destinati a ritornare liquidi in tempi inferiori all'anno.

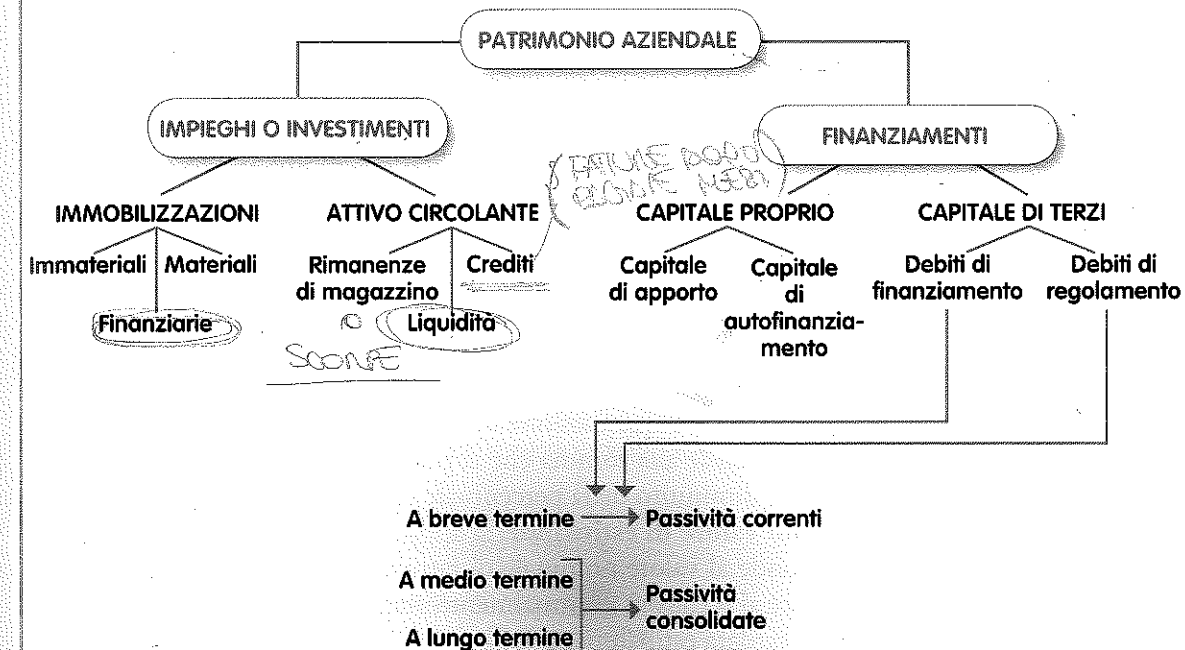
I **finanziamenti** si suddividono in base alla fonte di provenienza in:

- **capitale proprio o di rischio**, costituito dal **capitale di apporto** (conferito dal titolare e dai soci) e dal **capitale di autofinanziamento** (utili della gestione accantonati);
- **capitale di terzi**, formato dai **debiti di finanziamento** (contratti per finanziare l'impresa) e dai **debiti di regolamento** (che sorgono quando l'impresa acquista beni o servizi dilazionando i pagamenti); in base alla scadenza si distinguono:
 - **debiti a breve o passività correnti**, che scadono entro l'anno e servono a finanziare gli investimenti dell'attivo circolante;
 - **debiti a medio e lungo termine**, rispettivamente con scadenza a 1-5 anni e a più di 5 anni, che rappresentano le passività consolidate e finanziano, insieme al capitale proprio, le immobilizzazioni.

Il **patrimonio netto**, o semplicemente netto, equivale alla differenza fra le attività (patrimonio lordo) e le passività e indica la parte di investimenti finanziati con i mezzi propri.



LA COMPOSIZIONE DEL PATRIMONIO AZIENDALE



PRECISAZIONI SULL'USO DEL TERMINE "CAPITALE PROPRIO"

In alcune circostanze il termine "capitale proprio" viene utilizzato come sinonimo di "patrimonio netto". Questo uso, però, può essere fuorviante, perché il patrimonio netto nelle società comprende il capitale sociale, le riserve e tutto l'utile, mentre il capitale proprio include le prime due voci per intero e l'utile solo per la parte da accantonare a riserva. Infatti, l'utile da pagare ai soci è un debito a breve che fa parte del patrimonio netto ma non del capitale proprio (in inglese il dividendo si definisce "pay-out" in quanto fuoriesce dall'azienda facendo diminuire il patrimonio netto).

LE EQUAZIONI PATRIMONIALI

Le equazioni patrimoniali sono eguaglianze che esprimono le relazioni tra attività (A), passività (P) e patrimonio netto (PN). Se le attività sono superiori alle passività ($A > P$) si ha:

$$\begin{aligned} A - P &= PN \\ PN + P &= A \\ A - PN &= P \end{aligned}$$

Se le attività sono inferiori alle passività ($A < P$) la loro differenza costituisce un deficit (D), e si ha:

$$\begin{aligned} P - A &= D \\ A + D &= P \\ P - D &= A \end{aligned}$$



LA VALUTAZIONE DEI BENI PATRIMONIALI

I principali criteri di valutazione che consentono di attribuire ai beni aziendali un'espressione monetaria, contenuti nell'art. 2426 del codice civile, sono i seguenti:

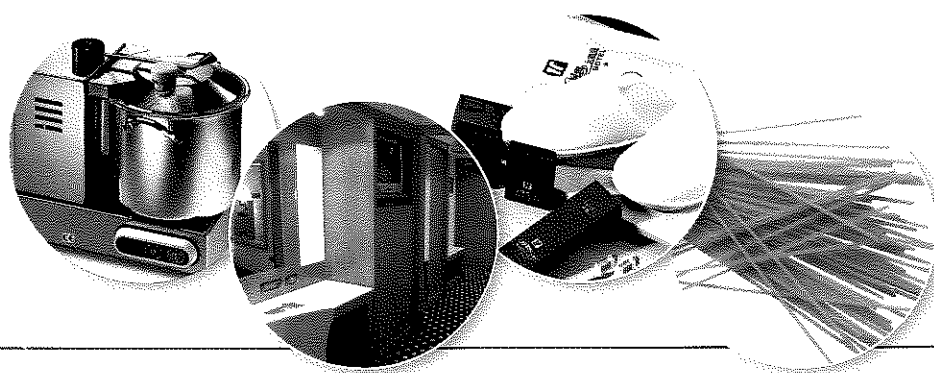
- **valore nominale:** riguarda quantità già espresse in denaro e si utilizza per quei beni il cui importo è certo, come il denaro, gli assegni, i depositi bancari o postali;
- **presunto valore di realizzo:** è utilizzato per valutare i crediti verso i clienti (fatture, ricevute bancarie, cambiali), che hanno un valore espresso in denaro ma la cui riscossione non è certa, almeno per l'intero importo. Corrisponde alla somma che si presume di realizzare, cioè al valore nominale diminuito della percentuale che si pensa di perdere;
- **presunto valore di estinzione:** si applica nella valutazione dei debiti e corrisponde al valore nominale di fatture, ricevute bancarie e cambiali da pagare ai fornitori, eventualmente maggiorato degli interessi di mora per la ritardata estinzione;
- **prezzo corrente:** è il prezzo al quale in un dato momento si scambiano sul mercato beni simili a quelli da valutare. Riguarda merci o titoli, a cui si attribuiscono i prezzi desunti dai mercati o dai listini di borse merci, camere di commercio o borse valori. Per il **principio della prudenza**, il prezzo corrente si usa se inferiore al costo, altrimenti si applicano il costo d'acquisto o particolari configurazioni di costo (costo medio ponderato, LIFO o FIFO);
- **presunto ricavo futuro netto:** si attribuisce ai beni un valore pari alla differenza tra quanto si presume di ricavare dalla loro futura vendita e gli oneri che si prevede di sostenere (trasporto, provvigioni ad agenti ecc.);
- **costo storico:** ai beni che provengono dal mercato si applica il prezzo d'acquisto maggiorato di spese accessorie; ai beni ottenuti internamente si applica il costo di produzione;
- **costo storico diminuito del fondo ammortamento:** riguarda le immobilizzazioni, valutate al costo d'acquisto diminuito del valore del deperimento subito nel tempo (fondo ammortamento, pari alla somma di tutte le quote d'ammortamento calcolate).

Principio della prudenza

Principio di redazione del bilancio enunciato dal codice civile (art. 2423 bis) in base al quale: (a) devono essere iscritti a bilancio solo gli utili realizzati alla data di chiusura dell'esercizio; (b) devono essere iscritti tutti i rischi prevedibili ed eventuali perdite dell'esercizio o di esercizi precedenti, anche se conosciuti dopo la data di chiusura dello stesso; (c) si deve tener conto dei deprezzamenti sia che l'esercizio chiuda con una perdita che con un utile.

LIFO / FIFO

Sigle di "Last In, First Out" (l'ultimo entrato è il primo a uscire) e "First In, First Out" (il primo entrato è il primo a uscire). Indicano due metodi convenzionali di valutazione delle rimanenze a fine anno. Nel primo caso, le giacenze di magazzino vengono valutate al prezzo dei primi acquisti, nel secondo al prezzo degli ultimi.



attività

LA VALUTAZIONE DEGLI ELEMENTI PATRIMONIALI DI UN'IMPRESA RICETTIVA

L'impresa alberghiera del signor Carlo Veronesi al 31/12/20... possiede, tra gli altri, i seguenti beni:

- impianti specifici acquistati al costo di € 180.000 e ammortizzati con tre quote d'ammortamento al 15%;
- attrezzature di cucina acquistate al costo di € 90.000 e ammortizzate con due quote d'ammortamento al 18%;
- mobili e arredi acquistati al costo di € 120.000 e ammortizzati con quattro quote del 12,50%;
- biancheria acquistata al costo di € 60.000 e ammortizzata con due quote al 25%;
- pasta per kg 80; durante l'anno se ne sono acquistate tre partite: in febbraio kg 150 a € 0,80/kg; a giugno kg 180 a € 0,85/kg; a ottobre kg 210 a € 0,90/kg;
- crediti v/clienti per € 80.000; una fattura di € 12.000 su un cliente in difficoltà si svaluta del 40%, i rimanenti crediti si svalutano prudenzialmente del 2%;
- titoli di stato per € 100.000 nominali, sottoscritti a 99 e con prezzo corrente di 100,50 + i.

Calcolare il valore dei beni elencati, tenendo conto che i fondi ammortamento e svalutazione sono poste rettificative che vanno sottratte al valore dei relativi beni iscritti nell'attivo.

Svolgimento

- Per gli impianti specifici, le attrezzature di cucina, i mobili e gli arredi e la biancheria, calcoliamo il fondo ammortamento e lo sottraiamo al costo storico, che è pari al valore ammortizzabile:

Fondo ammortamento impianti specifici: $180.000 \times 15\% \times 3 = 81.000 \text{ €}$
 Valore residuo impianti specifici: $180.000 - 81.000 = 99.000 \text{ €}$

Fondo ammortamento attrezzature di cucina: $90.000 \times 18\% \times 2 = 32.400 \text{ €}$
 Valore residuo attrezzature di cucina: $90.000 - 32.400 = 57.600 \text{ €}$

Fondo ammortamento mobili e arredi: $120.000 \times 12,5\% \times 4 = 60.000 \text{ €}$
 Valore residuo mobili e arredi: $120.000 - 60.000 = 60.000 \text{ €}$

Fondo ammortamento biancheria: $60.000 \times 25\% \times 2 = 30.000 \text{ €}$
 Valore residuo biancheria: $60.000 - 30.000 = 30.000 \text{ €}$

- Per la pasta, non potendo distinguere a quali partite appartiene la rimanenza, determiniamo il valore con i criteri del costo medio ponderato, del LIFO e del FIFO:

Valore al CMP: $\frac{150 \times 0,80 + 180 \times 0,85 + 210 \times 0,90}{150 + 210 + 180} \times 80 = 68,80 \text{ €}$

Valore secondo il LIFO: $0,80 \times 80 = 64 \text{ €}$
 Valore secondo il FIFO: $0,90 \times 80 = 72 \text{ €}$

- Per i crediti, che si valutano al valore di presunto realizzo, si avrà:

Svalutazione specifica: $12.000 \times 40\% = 4.800 \text{ €}$
 Svalutazione generica prudenziale: $(80.000 - 4.800) \times 2\% = 1.504 \text{ €}$
 Valore di presunto realizzo: $80.000 - 4.800 - 1.504 = 73.696 \text{ €}$

- I titoli a reddito fisso si valutano al corso secco, ossia alla quotazione del loro valore capitale esclusi gli interessi in corso di maturazione. Nel nostro caso, poiché il corso secco di acquisto (99) è inferiore al corso secco corrente (100,50), per motivi prudenziali i titoli si valutano al costo. In tal modo non si rileva la momentanea plusvalenza, perciò avremo:

$100 : 99 = 100.000 : x \rightarrow x \text{ (valore prudenziale dei titoli)} = 99.000 \text{ €}$



LA FORMAZIONE DEL PATRIMONIO E DEL REDDITO

Il patrimonio e il reddito si formano a partire dal primo anno di gestione dell'impresa tramite le operazioni che vengono attuate per conseguire le finalità aziendali.

Le **relazioni tra patrimonio e reddito** dipendono anzitutto dalle operazioni principali di gestione, poiché i ricavi sono misurati da variazioni finanziarie attive (aumento dei crediti o della liquidità), i costi da variazioni finanziarie passive (aumento dei debiti o diminuzione della liquidità); inoltre il reddito, che scaturisce dalla differenza fra i ricavi e i costi dell'esercizio, porta a un incremento (utile) o a un decremento (perdita) del patrimonio netto. Fra la situazione patrimoniale e la situazione economica ci sono anche altri tipi di relazioni, in quanto:

- l'entità degli investimenti fissi incide sulla misura delle quote di ammortamento;
- gli interessi passivi dipendono dai debiti accesi con le banche, con i fornitori e con gli altri soggetti che fanno credito all'impresa;
- gli interessi attivi sono proporzionali alle disponibilità liquide (c/c bancari e postali) e in parte alle dilazioni concesse ai clienti;
- le rimanenze a fine anno costituiscono dei beni di magazzino (attività), ma anche una rettifica dei costi d'acquisto, poiché rinviano all'esercizio successivo il costo delle materie non ancora utilizzate;
- ratei e risconti costituiscono, a seconda del segno, attività o passività patrimoniali, ma nello stesso tempo vanno a incrementare (ratei) o a rettificare (risconti) i costi o i ricavi dell'esercizio.

Nella seguente esercitazione svolta presentiamo l'analisi extracontabile di un caso che illustra come si formano simultaneamente gli investimenti e le fonti di finanziamento e i costi e i ricavi d'esercizio di un'azienda ricettiva a partire dal suo primo anno di attività.



attività

DETERMINAZIONE DEL PATRIMONIO E DEL REDDITO DI UN'IMPRESA ALBERGHIERA

Il 10/2/n il signor Vittorio Manaresi di Bologna costituisce un'azienda individuale per la gestione dell'impresa alberghiera Hotel Rex, ubicata a Cesenatico (FC). A tal fine, conferisce € 280.000 su un c/c bancario intestato all'azienda. Successivamente, nel corso dell'anno *n* avvengono le seguenti operazioni (i pagamenti e le riscossioni, se non diversamente precisato, sono eseguiti a mezzo c/c bancario):

- sostenute spese di costituzione per € 3.800;
- in data 1/3, stipulato contratto d'affitto con un privato per un immobile da adibire all'attività alberghiera, ad un canone annuo di € 48.000 da corrispondere in via trimestrale anticipata;
- in data 1/4, ottenuto mutuo di € 150.000, interessi al 6% posticipati;
- acquistati mobili e arredi per € 36.000 + IVA 21%;
- acquistate attrezzature di cucina per € 48.000 + IVA 21%;
- acquistate vivande per € 240.000 + IVA 10%, regolamento 1/3 a mezzo banca e 2/3 a respiro;
- acquistati vini per € 150.000 + IVA 21%; regolamento 2/5 a mezzo banca e 3/5 a credito;
- liquidati costi del personale per € 442.000, di cui 432.500 pagati a mezzo banca e il resto da versare il 16/1/n+1 agli istituti previdenziali;
- pagati servizi diversi per € 45.000 + IVA 21%;
- emesse fatture per camere locate per € 348.000 + IVA 10%;
- emesse fatture per lunch vivande per € 262.000 e per lunch bevande per € 48.000, IVA 10%;
- emesse fatture per dinner vivande per € 230.000 e per dinner bevande per € 40.000, IVA 10%;
- riscossi in contanti per cassa ricavi breakfast per € 44.000, ricavi lavanderia per € 22.000, ricavi drink e bevande per € 33.000;
- versati in banca € 80.000;
- in data 1/10, rimborsata una rata del mutuo: quota capitale € 10.000 e interessi del 6% per 6 mesi;
- liquidate ad agenzie viaggi commissioni per € 18.000 + IVA 21%, di cui 2/3 pagate e 1/3 in conto;
- scorporata IVA 10% dai ricavi incassati per contanti e registrati al lordo;
- versata IVA all'erario per € 10.000;
- riscosse fatture per € 750.000;
- pagate fatture per € 250.000;
- prelevate, in previsione dell'utile d'esercizio, € 15.000 per spese familiari.

Regolamento a respiro

Detto anche "finto regolamento", si ha quando un debito non viene estinto sul momento, ma verrà estinto in futuro (situazione che si crea, ad esempio, in caso di fattura a 30, 60 o 90 giorni).

Inoltre, al 31/12:

- sul c/c bancario sono maturati interessi attivi lordi per € 600 e spese diverse per € 85;
- si tiene conto del fitto anticipato;
- si tiene conto degli interessi passivi su mutuo posticipati;
- le vivande in rimanenza ammontano a € 21.000 e le bevande a € 23.000;
- si ammortizzano i costi di impianto del 20%, i mobili e gli arredi del 12,50%, le attrezzature del 16%;
- si svalutano i crediti v/clienti, in modo generico prudenziale, del 2,5%.

Dopo aver analizzato le operazioni e individuato i conti movimentati con gli importi finali evidenziati dai rispettivi mastri, presentare la situazione economica e patrimoniale a fine anno.

Svolgimento

- Analisi delle operazioni

α) Costituita azienda conferendo € 280.000 sul c/c bancario. I conti movimentati sono:

- Banca X c/c, che aumenta di € 280.000 (VF+), attività patrimoniale;
- Patrimonio netto, che aumenta di € 280.000 (VE+), passività patrimoniale.



a) Sostentute spese di costituzione per € 3.800. I conti movimentati sono:

- Banca X c/c, che diminuisce di € 3.800 (VF-), attività patrimoniale;
- Costi di impianto, immobilizzazione immateriale o costo pluriennale per € 3.800 (VE-), attività patrimoniale.

b) Contratto d'affitto esente da IVA, con pagamento di rate trimestrali anticipate di € 12.000 ciascuna l'1/3, l'1/6, l'1/9 e l'1/12. I conti movimentati sono:

- Banca X c/c, che diminuisce di € 48.000 (VF-), attività patrimoniale;
- Fitti passivi, costo d'esercizio per € 48.000 (VE-), situazione economica.

c) Ottenuto mutuo di € 150.000 accreditato sul c/c. I conti movimentati sono:

- Banca X c/c, che aumenta di € 150.000 (VF+), attività patrimoniale;
- Mutui passivi, che aumentano di € 150.000 (VF-), passività patrimoniale.

d) Acquistati mobili e arredi per € 36.000 + IVA 21%. I conti movimentati sono:

- Banca X c/c, che diminuisce di € 43.560 (VF-), attività patrimoniale;
- Mobili e arredi, immobilizzazione materiale o costo pluriennale per € 36.000 (VE-), attività patrimoniale;
- IVA ns. credito, che aumenta di € 7.560 (VF+), attività patrimoniale.

e) Acquistate attrezzature di cucina per € 48.000 + IVA 21%. I conti coinvolti sono:

- Banca X c/c, che diminuisce di € 58.080 (VF-), attività patrimoniale;
- Attrezzatura varia cucina, immobilizzazione materiale o costo pluriennale per € 48.000 (VE-), attività patrimoniale;
- IVA ns. credito, che aumenta di € 10.080 (VF+), attività patrimoniale.

f) Acquistate vivande per € 240.000 + IVA 10%, regolamento 1/3 a mezzo banca e 2/3 a respiro. I conti coinvolti sono:

- Merci c/acquisti vivande, costo d'esercizio per € 240.000 (VE-), situazione economica;
- IVA ns. credito, che aumenta di € 24.000 (VF+), attività patrimoniale;
- Banca X c/c, che diminuisce di € 88.000 (VF-), attività patrimoniale;
- Debiti v/fornitori, che aumentano di € 176.000 (VF-), passività patrimoniale.

g) Acquistati vini per € 150.000 + IVA 21%, regolamento 2/5 a mezzo banca e 3/5 a credito. I conti coinvolti sono:

- Merci c/acquisti bevande, costo d'esercizio per € 150.000 (VE-), situazione economica;
- IVA ns. credito, che aumenta di € 31.500 (VF+), attività patrimoniale;
- Banca X c/c, che diminuisce di € 72.600 (VF-), attività patrimoniale;
- Debiti v/fornitori, che aumentano di € 108.900 (VF-), passività patrimoniale.

h) Liquidati costi del personale per € 442.000, di cui € 432.500 pagati a mezzo banca, € 6.000 da versare agli istituti previdenziali e € 3.500 da versare all'erario. I conti coinvolti sono:

- Costi del personale (stipendi impiegati, salari operai, oneri previdenziali), costo d'esercizio per € 442.000 (VE-), situazione economica;
- Banca X c/c, che diminuisce di € 432.500 (VF-), attività patrimoniale;
- Debiti v/istituti di previdenza, che aumentano di € 6.000 (VF-), passività patrimoniale;
- Erario c/ritenute da versare, che aumenta di € 3.500 (VF-), passività patrimoniale.

i) Pagati servizi diversi per € 45.000 + IVA 21%. I conti movimentati sono:

- Costi per servizi diversi, costo d'esercizio per € 45.000 (VE-), situazione economica;
- IVA ns. credito, che aumenta di € 9.450 (VF+), attività patrimoniale;
- Banca X c/c, che diminuisce di € 54.450 (VF-), attività patrimoniale.

l) Emesse fatture per ricavi appartamenti per € 348.000 + IVA 10%. I conti coinvolti sono:

- Crediti v/clienti, che aumentano di € 382.800 (VF+), attività patrimoniale;
- Ricavi appartamenti, ricavo d'esercizio per € 348.000 (VE+), situazione economica;
- IVA ns. debito, che aumenta di € 34.800 (VF+), passività patrimoniale.

m) Emesse fatture per lunch vivande per € 262.000 e per lunch bevande per € 48.000, IVA 10%. Effettuando un'unica registrazione, i conti movimentati sono:

- Crediti v/clienti, che aumentano di € 341.000 (VF+), attività patrimoniale;
- Ricavi lunch vivande, ricavo d'esercizio per € 262.000 (VE+), situazione economica;
- Ricavi lunch bevande, ricavo d'esercizio per € 48.000 (VE+), situazione economica;
- IVA ns. debito, che aumenta di € 31.000 (VF-), passività patrimoniale.

n) Emesse fatture per dinner vivande per € 230.000 e per dinner bevande per € 40.000, IVA 10%. Effettuando un'unica registrazione, i conti coinvolti sono:

- Crediti v/clienti, che aumentano di € 297.000 (VF+), attività patrimoniale;
- Ricavi dinner vivande, ricavo d'esercizio per € 230.000 (VE+), situazione economica;
- Ricavi dinner bevande, ricavo d'esercizio per € 40.000 (VE+), situazione economica;
- IVA ns. debito, che aumenta di € 27.000 (VF-), passività patrimoniale.

o) Riscossi in contanti ricavi per breakfast € 44.000, per lavanderia € 22.000, per drink e bevande € 33.000, lordi di IVA 10%. Considerando un'unica registrazione, i conti coinvolti sono:

- Cassa, che aumenta di € 99.000 (VF+), attività patrimoniale;
- Ricavi breakfast, ricavo d'esercizio per € 44.000 (VE+), situazione economica;
- Ricavi lavanderia, ricavo d'esercizio per € 22.000 (VE+), situazione economica;
- Ricavi drink e bevande, ricavo d'esercizio per € 33.000 (VE+), situazione economica.

p) Versati in banca € 80.000. I conti coinvolti sono:

- Banca X c/c, che aumenta di € 80.000 (VF+), attività patrimoniale;
- Cassa, che diminuisce di € 80.000 (VF-), attività patrimoniale.

q) Rimborsata rata mutuo: quota capitale € 10.000, interessi 6% per 6 mesi. I conti coinvolti sono tre:

- Mutui passivi, che diminuiscono di € 10.000 (VF+), passività patrimoniale;
- Interessi passivi su mutui, costo d'esercizio per € 4.500 ($10.000 \times 6 \times 6 / 1.200$) (VE-), situazione economica;
- Banca X c/c, che diminuisce di € 14.500 (VF-), attività patrimoniale.

r) Liquidate ad adv provvigioni per € 18.000 + IVA 21%, di cui 2/3 pagate e il resto in conto. Effettuando un'unica registrazione, i conti movimentati sono:

- Provvigioni agenzie italiane, costo d'esercizio per € 18.000 (VE-), situazione economica;
- IVA ns. credito, che aumenta di € 3.780 (VF+), attività patrimoniale;
- Banca X c/c, che diminuisce di € 14.520 (VF-), attività patrimoniale;
- Agenzie di viaggio per commissioni da pagare, debito che aumenta di € 7.260 (VF-), passività patrimoniale.

s) Scorporata IVA 10% dai ricavi incassati per contanti e registrati al lordo. Rilevando un'unica IVA a debito, i conti coinvolti sono:

- Ricavi breakfast, rettifica di ricavi d'esercizio per € 4.000 (VE-), situazione economica;
- Ricavi lavanderia, rettifica di ricavi d'esercizio per € 2.000 (VE-), situazione economica;
- Ricavi drink e bevande, rettifica di ricavi d'esercizio per € 3.000 (VE-), situazione economica;
- IVA ns. debito, che aumenta di € 9.000 (VF-), passività patrimoniale.





D	Fitti passivi	A	D	Ricavi breakfast	A	D	Ricavi lavanderia	A
(b) 48.000	8.000 (2)		(s) 4.000	44.000 (o)		(s) 2.000	22.000 (o)	
	40.000 saldo		saldo 40.000			saldo 20.000		
48.000	48.000		44.000	44.000		22.000	22.000	

D	Ricavi drink e bevande	A	D	Interessi passivi su mutui	A
(s) 3.000	33.000 (o)		(q) 4.500		
saldo 30.000			(3) 2.100	6.600 saldo	
33.000	33.000		6.600	6.600	

• Situazione economica e patrimoniale al 31/12

SITUAZIONE ECONOMICA			
COSTI	IMPORTI	RICAVI	IMPORTI
Merci c/acquisti vivande	240.000	Ricavi appartamenti	348.000
Merci c/acquisti bevande	150.000	Ricavi lunch vivande	262.000
Costi del personale	442.000	Ricavi lunch bevande	48.000
Costi per servizi diversi	45.000	Ricavi dinner vivande	230.000
Provvigioni agenzie italiane	18.000	Ricavi dinner bevande	40.000
Spese bancarie diverse	85	Ricavi breakfast	40.000
Fitti passivi	40.000	Ricavi lavanderia	20.000
Ammortamento costi di impianto	760	Ricavi drink e bevande	30.000
Ammortamento mobili e arredi	4.500	Interessi attivi bancari	600
Ammortamento attrezzatura varia	7.680	Merci c/riman. finali vivande*	21.000
Svalutazione crediti	6.770	Merci c/riman. finali bevande*	23.000
Interessi passivi su mutui	6.600		
Totale costi d'esercizio	961.395		
Utile d'esercizio	101.205		
Totale a pareggio	1.062.600	Totale ricavi	1.062.600

* Le rimanenze finali costituiscono un ricavo poiché rettificano i costi d'acquisto dei beni (vivande e bevande) rinviandoli al futuro esercizio in base al principio della competenza economica. Le esistenze iniziali, invece, costituirebbero un costo trasferito dall'esercizio precedente, ma qui non sono presenti trattandosi del primo anno di attività.



SITUAZIONE PATRIMONIALE

ATTIVITÀ	IMPORTI	PASSIVITÀ	IMPORTI
Costi di impianto	3.800	F.do ammortamento costi di impianto	760
Mobili e arredi	36.000	F.do ammortamento mobili e arredi	4.500
Attrezzatura varia cucina	48.000	F.do ammortamento attrezzatura varia	7.680
Vivande	21.000	F.do rischi su crediti	6.770
Bevande	23.000	Mutui passivi	140.000
Crediti v/clienti	270.800	Debiti v/fornitori	34.900
Banca X c/c	155.385	Adv per commissioni da pagare	7.260
Cassa	19.000	Debiti v/istituti di previdenza	6.000
Risconti attivi	8.000	Erario c/ritenute da versare	3.500
		Erario c/IVA	5.430
		Ratei passivi	2.100
		Totale passività	218.900
		Patrimonio netto iniziale	280.000
		Utile d'esercizio	+ 101.205
		Titolare c/ritenute subite	- 120
		Prelevamenti del titolare	- 15.000
		Patrimonio netto finale	366.085
Totale attività	584.985	Totale passivo e patrimonio netto	584.985



STOP!

RIPASSIAMO INSIEME

LEZIONE 23 • Il reddito dell'esercizio, che remunera il lavoro dell'imprenditore, i capitali investiti e il rischio d'impresa, a livello analitico è dato dalla differenza fra i ricavi e i costi di competenza, attribuibili a quello stesso esercizio indipendentemente dal fatto che i ricavi siano stati riscossi e i costi pagati. A livello sintetico rappresenta l'incremento (utile) o il decremento (perdita) che subisce il patrimonio netto per effetto della gestione.

Nel caso di un'impresa mercantile, sono costi di competenza dell'esercizio: il costo delle merci acquistate nell'anno, purché siano rivendute nel corso dell'esercizio; il costo del personale; i costi dei servizi, purché siano stati sfruttati interamente o siano maturati economicamente nel periodo (altrimenti partecipano solamente per i mesi o i giorni attribuibili all'esercizio); le quote di ammortamento delle immobilizzazioni.

I ricavi di competenza di un esercizio sono quelli derivati dalle cessioni di beni e di servizi che in quel periodo hanno trovato il corrispondente costo e che sono maturate economicamente.

Il costo di competenza delle merci vendute o delle materie consumate (costo del venduto o consumi di materie) corrisponde a: esistenze iniziali + costi d'acquisto - rimanenze finali.

LEZIONE 24 • I beni acquistati dagli alberghi durante l'anno (vivande, bevande, materiali di consumo) che al 31/12 dicembre non sono stati consumati costituiscono le **rimanenze finali**. Contabilmente, esse rappresentano un'attività, beni che l'azienda possiede, e una rettifica di costo, che viene rinviato all'esercizio successivo in cui verranno consumati e contribuiranno ai relativi ricavi.

L'**ammortamento** è il procedimento tecnico e contabile con cui un costo pluriennale viene ripartito in più quote d'esercizio in genere applicando una percentuale costante che tiene conto della sua durata economica. Tali quote vengono accantonate nel relativo fondo ammortamento, che non rappresenta una passività ma un autofinanziamento e una rettifica dell'importo del bene man mano che invecchia e perde valore.

LEZIONE 25 • Non sempre la manifestazione finanziaria dei costi e dei ricavi maturati in un esercizio avviene entro l'anno, ma può risultare posticipata. In tal caso a fine anno occorre integrare, dal 31/12 all'indietro, il costo maturato ma non pagato o il ricavo maturato ma non riscosso. Ciò si realizza tramite un **rateo**, che ha il segno del componente di reddito che integra: si hanno quindi ratei attivi su ricavi e ratei passivi su costi.

Può anche accadere che i costi e i ricavi abbiano una manifestazione finanziaria anticipata, e a fine anno si abbiano costi pagati o ricavi riscossi ma non del tutto maturati. Tali componenti di reddito devono essere rettificati dal 31/12 in avanti. Sorge allora un **risconto**, che ha il segno contrario rispetto all'operazione cui si riferisce: risconti attivi su costi e risconti passivi su ricavi.

LEZIONE 26 • La formazione del reddito e quella del patrimonio vanno di pari passo, influenzate dalle varie operazioni di gestione: i costi, infatti, sono misurati da variazioni finanziarie passive (uscite o aumento dei debiti), i ricavi da variazioni finanziarie attive (riscossioni o aumento dei crediti). Altre relazioni sono dovute al fatto che gli investimenti fissi incidono sulle quote d'ammortamento, i debiti fanno maturare gli interessi passivi, gli interessi attivi dipendono dalle liquidità e dai crediti, le rimanenze sono attività che rettificano i costi d'acquisto, i ratei e i risconti costituiscono attività o passività che integrano o rettificano costi e ricavi.



VERIFICA DELLE CONOSCENZE

LEZIONE 23

VF Indica se le seguenti affermazioni sono vere o false (1 punto per ogni risposta esatta)

1. Si ha un reddito se il valore dei flussi in input risulta superiore al valore dei flussi in output. (V F)
2. Il reddito globale è quello che l'azienda produce nella sua intera vita, dalla costituzione alla cessazione. (V F)

3. A livello analitico, il reddito d'esercizio deriva dalla differenza tra tutti i ricavi e i costi registrati nel corso dell'anno. (V F)

4. A livello sintetico, il reddito d'esercizio corrisponde all'incremento o decremento del patrimonio netto. (V F)

5. Il costo del personale di un anno è di competenza di più esercizi. (V F)

6. La perdita d'esercizio costituisce una forma negativa di reddito. (V F)