

CAPITOLO III

*Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la
Unitrat srl*

Capitolo 3.Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

3.1 Nascita e orientamento strategico di fondo dell'azienda

L'azienda Unitrat S.r.l. è stata costituita nel 1976 ed ha aderito al progetto EdC successivamente al suo lancio in Brasile nel 1991.

Questa azienda ha attualmente un capitale sociale di 1,4 milioni di Euro, 48 dipendenti ed un fatturato annuo di circa 3 milioni di Euro.

La Unitrat opera nel settore metalmeccanico. L'attività svolta consiste nel sottoporre manufatti meccanici ad un processo termochimico, che ne trasforma la struttura molecolare interna, evidenziando così le caratteristiche meccaniche necessarie per l'impiego per cui sono stati costruiti. I pezzi risultanti da questo processo sono utilizzabili nei più vari settori della meccanica: da quello automobilistico all'aeronautico, al trasporto industriale, all'impiantistica.

Sono circa 1000 le aziende meccaniche clienti, distribuite intorno all'azienda in un raggio di circa 600 Km.

Grazie all'attività di questa azienda e alla particolare posizione occupata in una ben specifica catena produttiva, si è favorito nel territorio circostante la crescita di un indotto di piccole-medie aziende, che con essa hanno costruito e consolidato nel tempo rapporti sereni, vissuti in un clima di scambio reciproco e collaborazione, frutto della tensione continua all'apertura verso gli altri promossa dall'Unitrat.

Uno dei soci dell'azienda, nonché amministratore, racconta la storia dell'Unitrat partendo dalla sua esperienza personale.

Capitolo 3.Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

Egli, nel 1970, dopo aver lasciato un interessante lavoro come collaboratore dell'amministratore delegato di un'azienda piemontese, che costruiva demolitori ad aria, decise, insieme a tre amici, di avviare un'attività autonoma, rilevando una vecchia officina.

Dopo 4 anni cedette la sua quota di partecipazione poiché, sulla base dell'esperienza accumulata, aveva deciso di dare inizio ad un'attività nel settore meccanico, quella appunto dell'attuale azienda.

Con alcuni amici misero in comune tutto ciò che avevano, i risparmi, le rispettive esperienze professionali, il tempo libero, le idee, per dare vita ad una "nuova" azienda improntata ad uno stile di direzione, che vede la fabbrica innanzitutto come una comunità di persone, in cui il lavoro è visto come "servizio", interno ed esterno, alle persone cui è rivolto.

A seguito di un'indagine approfondita, nel 1975 si decise di avviare l'attività nella provincia di Napoli, dove tuttavia, a causa di inaccettabili pressioni esterne, si dovette interrompere poco dopo, nonostante l'acquisto del terreno, di alcuni impianti e il rilascio della licenza di costruzione. Circa 6 mesi più tardi venne costituita a Roma una finanziaria pubblica che, essendo venuta a conoscenza della suddetta iniziativa imprenditoriale, propose una partecipazione al 40% fornendo capitale di rischio, per cui si decise di portare avanti il progetto, ma trasferendo l'attività nella zona di Bari, anche perché nello stesso periodo (1976) si era insediata a Napoli un'altra azienda, che operava nello stesso campo.

Per vari anni si sono avute molte difficoltà, sia per la prevalente cultura individualista del posto fisso, sia per le infrastrutture insufficienti; nonostante tutto, in questi 25 anni l'azienda è cresciuta.

In base ai dati forniti dall'azienda, ora si cercherà di delineare l'orientamento strategico di fondo della stessa. Esso può essere descritto considerando tre elementi:

1. le coordinate spazio-temporali e quali-quantitative della missione aziendale;
2. i fini, il ruolo ed i modelli di comportamento aziendali;
3. i concetti di base che ispirano l'impostazione gestionale e organizzativa complessiva¹.

Per quel che concerne le coordinate del primo punto, si può dire che l'Unitrat è un'azienda focalizzata sul lungo periodo e attenta ai livelli di qualità delle *performances*. In quest'ottica il profitto non è visto come unico obiettivo dell'attività aziendale, ma è considerato in rapporto agli altri obiettivi, quali quelli sociali, competitivi e di sviluppo.

Il secondo punto fa riferimento ai fini aziendali, che sono:

- a) fare un buon lavoro per soddisfare le esigenze dei clienti;
- b) crescere grazie ai rapporti generati all'interno e all'esterno dell'azienda;
- c) fare dell'impresa un "bel" posto in cui lavorare;

¹ Cfr. Coda, 1988, p. 26.

- d) non essere un'impresa che ingaggia e licenzia disinvoltamente;
- e) produrre un profitto che vada a beneficio non solo degli azionisti, ma anche dei dipendenti e dei poveri.

L'ultimo punto, infine, riguarda la filosofia organizzativa dell'impresa, cioè il suo modo di essere e funzionare dal punto di vista organizzativo e gestionale.

Si ha principalmente un'organizzazione preoccupata di favorire l'esplicarsi delle potenzialità individuali.

Negli aspetti più propriamente gestionali, invece, prevalgono orientamenti, che evidenziano la propensione ad effettuare investimenti, ad utilizzare intensivamente le capacità produttive disponibili, a promuovere l'immagine aziendale attraverso un'informativa trasparente e ad essere aperti verso la società civile.

I tre punti analizzati sono schematizzati nella figura n. 1 e saranno meglio esplicitati nei paragrafi successivi.

3.2 Gestione dell'UNITRAT secondo le linee guida per condurre un'azienda EdC

Nel capitolo I si è parlato delle caratteristiche delle aziende EdC, che riassumono le linee guida per condurre un'impresa, dettate dal Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro il 21 marzo 1997.

Le linee chiariscono subito che il fine aziendale non si limita al perseguimento dell'utile monetario, ma anche alla crescita dei posti di lavoro produttivi, ponendo al centro la persona umana e non il capitale. Esse affrontano, inoltre, il “come produrre” e “come rapportarsi” con gli interlocutori dell'azienda, iniziando da quanti fruiranno dei prodotti o dei servizi da essa forniti.

Anche l'Unitrat si è ispirata ai principi contenuti in queste linee guida: in azienda si sono costruiti rapporti sereni e un clima di collaborazione verso i dipendenti, i clienti, i fornitori e i concorrenti. Qui di seguito riportiamo l'esperienza dell'azienda, relativa ai rapporti tra essa ed ogni singolo interlocutore.

3.1.1 Capacità relazionale come punto di forza

L'impresa EdC punta a valorizzare tutti i rapporti che intreccia sia all'interno che all'esterno dei suoi confini aziendali, accrescendo così lo *stock* di capitale relazionale. E' per questo motivo che viene richiesto ai lavoratori un elevato grado di professionalità, per riuscire a mantenere nel tempo buone relazioni con i clienti, fornitori, concorrenti, pubblica amministrazione.

Rapporto con i lavoratori

Nell'Unitrat lavorano attualmente 48 dipendenti². La direzione concretizza la sua attenzione al personale, utilizzando strumenti classici, come la distribuzione di premi in denaro assegnati in base a criteri di efficienza (migliori risultati raggiunti, maggiore produttività, maggior dispendio di tempo ed energie per l'azienda), la definizione di percorsi interni di carriera al fine di rafforzare il rapporto di lavoro e, infine, adotta particolari misure di aiuto per coloro che attraversano momenti di bisogno. Sostanzialmente i responsabili cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore, favorendone la creatività e l'assunzione di responsabilità. Il clima e la cultura aziendale, diffusi dai vertici aziendali, permeano tutta la struttura organizzativa per cui i rapporti tra i dipendenti dell'Unitrat sono anch'essi caratterizzati da atteggiamenti di amicizia e collaborazione.

A metà degli anni '90 l'Unitrat attraversò un periodo di crisi, dovuto al poco lavoro, e dovette ricorrere alla Cassa Integrazione Guadagni per i suoi dipendenti. Tale misura tuttavia non fu sufficiente e presto si presentò il momento di dover scegliere tra licenziare 2 degli allora 25 dipendenti oppure lavorare tutti di meno, utilizzando il contratto di solidarietà, che prevedeva il pagamento da parte dell'Inps della metà delle ore di lavoro realizzate.

«Di comune accordo fu scelta questa seconda soluzione – come afferma l'amministratore – sebbene essa comportasse per tutti notevoli sacrifici, a causa

² Nel 1985 i soci dell'Unitrat hanno dato vita ad un'altra società, che fa rivestimenti elettrolitici di metalli per conto terzi e che ha un fatturato di circa 1,4 milioni di Euro e 25 dipendenti.

Capitolo 3. Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

della riduzione del 20% dello stipendio. Non fu inoltre possibile applicare la riduzione dell'orario di lavoro a 7 persone (*me compreso*), poiché ricoprivano posti di responsabilità, ma l'idea di non partecipare tutti assieme agli stessi sacrifici non ci sembrava in linea con i postulati di EdC, così fu proposto e accettato liberamente da tutti i 7 soci di accantonare il 6% del loro stipendio e ridistribuirlo a fine mese a tutti, secondo le necessità familiari, considerando come parametri di riferimento il numero dei figli e l'eventuale lavoro della moglie». Questo accordo, unico in tutta la Puglia, fu concordato con l'ufficio provinciale del lavoro ed il sindacato e si presenta, ove condiviso, come valida modalità di risoluzione di periodi di crisi.

Da quando l'azienda è uscita da quel periodo di crisi si è distribuito a tutti i dipendenti, in maniera extra-contrattuale, una parte degli utili conseguiti, mentre un'altra parte, in genere il 15-20%, viene destinato ogni anno, compatibilmente con le necessità dello sviluppo aziendale, ai fini dell'EdC.

Come per altre aziende di EdC, gli utili destinati a tal fine sono raccolti da una commissione centrale, che poi provvede a distribuirli in tutto il mondo a seconda delle necessità. Tuttavia si hanno notizie di esperienze concrete di aiuto attraverso le lettere di ringraziamento di centinaia di indigenti di diverse parti del mondo, pubblicate dal periodico quadrimestrale "Economia di Comunione".

Rapporto con i fornitori

Alcuni anni fa un fornitore dell'Unitrat versava in gravi difficoltà e la situazione precipitò quando egli ebbe un infarto. Per l' Unitrat, secondo una logica di massimizzazione dell'interesse personale, sarebbe stato certamente più “conveniente” interrompere ogni rapporto commerciale, per non subire ulteriori perdite. Tuttavia, in base alla strategia di massimizzazione dell'attenzione verso l'altro, ivi perseguita, fu maggiore la spinta a vedere in quella persona e nei suoi collaboratori dei prossimi da aiutare, continuando pertanto a dar loro lavoro ed anticipando, per quanto possibile per le esigenze dell'azienda, i pagamenti. Questo permise al fornitore di saldare gli stipendi arretrati e tamponare le situazioni più gravi. «Questo fornitore fu abbandonato da tutti, compreso il suo consulente, che lasciò una situazione contabile arretrata e confusa. Un collaboratore della nostra azienda si rese disponibile ad aggiornarla e rettificarla, mentre noi intercedemmo presso altri fornitori per non far precipitare la situazione».

Alla fine si rese necessaria la richiesta di fallimento, ma lo *stock* di capitale relazionale massimizzato nel periodo precedente ritornò all' Unitrat sotto forma di strutture, giacché il curatore fallimentare, su suggerimento del vecchio titolare, aveva offerto loro a prezzo di perizia i macchinari in liquidazione, alcuni dei quali sono ancora utilizzati in azienda, mentre altri sono stati rivenduti ricavando più di quanto fu speso.

Rapporto con i concorrenti

Singolare è stata anche l'attenzione rivolta ad un concorrente, precisamente quello della zona di Napoli, che ha attraversato un periodo di grosse difficoltà. Considerando l'utilità del servizio da questi svolto sul territorio e soprattutto i posti di lavoro che sarebbero venuti meno, si decise di aiutarlo proponendo ad alcuni clienti dell' Unitrat, che operavano in zona, di dirottare parte del loro lavoro all'azienda in crisi, assicurando una costante verifica delle diverse fasi di lavorazione, al fine di garantirne personalmente il buon esito. La situazione col tempo è migliorata e l' "investimento" in capitale relazionale con questo concorrente è ritornato all' Unitrat sotto forma di collaborazione e scambio di esperienze tecniche, conoscenze, *know-how*, come se le due aziende fossero un'unica realtà produttiva.

Nei momenti di difficoltà, questi rapporti costruiti all'interno e all'esterno dell'azienda si sono rivelati importantissimi per risollevarsi. Ad esempio, quando un violento incendio compromise gli impianti di un reparto, nacque una gara di solidarietà da parte di dipendenti, clienti e fornitori. Nei due mesi necessari per la riparazione degli impianti, tutte le lavorazioni furono dirottate verso 2 aziende a molte centinaia di chilometri di distanza, che rinunciarono ad una parte del loro compenso, per permettere all'Unitrat di recuperare le spese di trasporto. Ancora, quando un agricoltore, che produce macchine agricole, espresse delle difficoltà per i tempi e i costi di trasporto, l'Unitrat gli suggerì di rivolgersi ad un'altra azienda più vicina alla sua sede di lavoro, assicurandogli che avrebbe suggerito

ad essa il corretto ciclo di lavorazione. Egli rimase meravigliato e le confermò che avrebbe continuato a fornirsi da loro.

Rapporto con il territorio

Dai rapporti di scambio e aiuto reciproco costruiti tra le aziende del territorio pugliese, aderenti o meno al progetto di EdC, è maturata un'attenzione maggiore ai problemi del territorio e del contesto sociale, soprattutto in merito al problema occupazionale e del disagio giovanile. L'elezione del socio amministratore a vicepresidente di un'associazione di piccole e medie aziende ha favorito una maggiore apertura ed un maggiore dialogo con le istituzioni, e la realizzazione di alcuni progetti concreti. In seguito a ciò, d'accordo con una decina di altre aziende, è stata stipulata una convenzione con il comune di Bari per accogliere in fabbrica dei minori a rischio, offrire *stage* agli studenti delle scuole superiori professionali, anche nei periodi estivi, e premi di laurea per gli studenti universitari del Politecnico, interessati a svolgere una tesi di laurea sperimentale.

La Comunità Europea ha emesso un bando riferito ad un patto territoriale sociale, cui hanno aderito, con un protocollo di intesa, 5 comuni della cintura di Bari, ponendo quale condizione di partecipazione al bando stesso l'assunzione in azienda, nella misura del 20%, di persone portatrici di *handicap* o giovani provenienti dal disagio. Si è svolto un incontro tra diversi imprenditori interessati all'investimento, che permetterebbe di creare nuovi posti di lavoro anche nelle

fasce sociali più deboli. All'iniziativa aderiscono 12 aziende della provincia di Bari e tre site all'esterno della Puglia, che hanno dato vita ad un consorzio temporaneo, per portare avanti insieme gli investimenti.

3.1.2 Qualità della vita e della produzione

Uno degli obiettivi degli imprenditori di EdC è quello di trasformare l'azienda in una comunità di lavoro puntando alla costruzione di rapporti economici (all'interno e all'esterno dell'azienda) sereni, di condivisione e collaborazione, tali da far sentire tutti come membri di un'unica grande famiglia. Proprio per questo, all'interno dell'azienda si fa molta attenzione alla cura della salute e del benessere di ogni membro, non tirandosi indietro se si può concretamente fare qualcosa.

All' Unitrat questo aspetto è stato vissuto quando ci si è resi conto che un dipendente si drogava, non riuscendo più a svolgere il suo lavoro, creando tensione con i colleghi e, dunque, procurando dei danni all'azienda. Secondo la logica economica corrente bisognava licenziarlo, perché "improduttivo" ed "inefficiente", invece i soci dell'azienda decisero di andare a conoscere la sua famiglia, visitare l'ambiente in cui viveva e stare con lui anche dopo l'orario di lavoro, per aiutarlo concretamente ad affrontare il suo problema.

Dopo alcuni mesi lo stesso lavoratore chiese ai soci dell'azienda di vincolargli lo stipendio in banca e di comprargli ogni giorno solo il necessario per vivere. Quando ormai le pratiche per entrare in una comunità di recupero erano

pronte ebbe una forte crisi di astinenza e minacciò tutti per riavere i risparmi, che con il suo consenso erano stati vincolati; arrivò persino a rubare in azienda, dove fu arrestato dai carabinieri perché colto in flagranza di reato. Certamente, dopo questi fatti i soci dell' Unitrat avrebbero dovuto abbandonarlo, ma non si arresero e ricominciarono tutto daccapo, perché sentivano che quella persona aveva bisogno di loro. Alla fine riuscirono ad accompagnare questo giovane in una comunità delle Marche, dove ha completato il ciclo di recupero; ora è tornato a lavorare in azienda.

Questa esperienza ha favorito anche negli altri dipendenti un maggiore attaccamento all'azienda, poiché si sono resi conto fino a che punto si spinge "l'attenzione all'altro" vissuta, secondo la logica della cultura del dare, dai responsabili dell'Unitat prima di ogni altro aspetto. Ma essa è stata importante anche da un altro punto di vista. A seguito di questa esperienza, che ha permesso all'azienda di conoscere il mondo della droga, collaborare con i sert e gli assistenti sociali del tribunale, si è sentita l'esigenza, nel maggio 1996, di acquisire la preparazione necessaria per potere in futuro, se necessario, aiutare meglio le persone "disagiate".

Dopo un corso di formazione, i soci dell' Unitrat hanno deciso di dare vita ad una cooperativa di tipo B³. Essa fornisce servizi alle imprese ed è composta di

³ Le cooperative sociali di tipo B sono state disciplinate dalla legge 8 novembre 1991 n. 381. Esse perseguono l'interesse generale della collettività, la promozione umana e l'integrazione sociale attraverso lo svolgimento di attività diverse, agricole, industriali, commerciali o di servizi, e sono finalizzate all'inserimento di persone svantaggiate. Dette cooperative godono di un trattamento fiscale agevolato, purché almeno il 30% dei soci sia costituito da persone svantaggiate e purché tali persone abbiano un grado di invalidità pari al 45%.

25 soci, di cui 10 volontari e 15 lavoratori. Di questi ultimi il 40% è costituito da persone svantaggiate. Per l'importanza di coordinare interventi sinergici, tra i soci volontari sono presenti esperti competenti in diversi settori, che hanno messo a disposizione della cooperativa la loro esperienza e disponibilità.

3.1.3 Etica

Questo aspetto è un elemento di base e nemmeno esclusivamente caratterizzante dell'esperienza di EdC. Lo si ritrova "polverizzato" come ingrediente base nel modo di agire, nei valori diffusi dalla cultura aziendale, propugnata negli atteggiamenti eticamente corretti perseguiti nei confronti del fisco, degli organi di controllo, dei sindacati, secondo una logica che punta a fare le cose bene a tutto tondo (economicamente, socialmente, moralmente). Nell'Unitrat, dunque, l'etica non trova un'esplicitazione piena, se non come criterio guida di tutte le azioni intraprese coi diversi membri coinvolti.

3.1.4 Armonia dell'ambiente

Tale aspetto è strettamente collegato agli altri, sempre nell'ottica della creazione di un ambiente accogliente e sicuro, in cui ogni agente che interagisce con l'impresa possa sentirsi accolto. Per le dimensioni dell'Unitrat i servizi di pulizia sono gestiti da una cooperativa esterna, tuttavia si cerca di diffondere come cultura aziendale, a tutti i livelli, attraverso atteggiamenti e anche procedure esplicite, l'attenzione all'armonia degli ambienti aziendali, che non significa

solamente pulizia ed ordine, ma capacità di rendere tutti gli spazi vitali vivibili e accoglienti come una casa, e attenzione alla conservazione anche dell'ambiente esterno.

3.1.5 Formazione ed istruzione

Il ciclo continuo di produzione dell'Unitrat e la prevalente gestione di esso a cura dei lavoratori stessi, comportano la condivisione di conoscenze e competenze proprie dell'impresa. Inoltre, per soddisfare le esigenze dei clienti, tutti i vari settori sono organizzati in modo da essere tra loro clienti e fornitori uno dell'altro. A tal fine sono organizzati gruppi di lavoro specifici, ove, oltre a massimizzare le sinergie di squadra, si punta a massimizzare il lavoro sequenziale e l'interrelazione con gli altri gruppi di lavoro. Al momento della selezione del personale i criteri adottati sono il grado di formazione professionale di base e il livello di esperienza. Essendo, tuttavia, il processo produttivo caratterizzato da forti componenti di specificità, all'interno dell'azienda si investe molto in formazione, la quale viene fatta con l'ausilio di esperti esterni, durante l'anno per acquisire conoscenze e competenze necessarie allo svolgimento del lavoro, quando qualche dipendente in particolare lo necessita e quando sorgono esigenze legate al coinvolgimento dei dipendenti per la sicurezza e l'ambiente richiesti dalla legge 626/94 e dagli *standard* ISO 9000 e ISO 14000.

3.1.6 Comunicazione

Il dialogo è uno degli elementi portanti per la costruzione di relazioni stabili e durevoli: esso accresce la fiducia e facilita la risoluzione dei momenti di crisi. Coniugato, poi, alla logica della cultura del dare favorisce atteggiamenti di cooperazione, condivisione, ascolto, comunicazione aperta e sincera e permette di costruire un proficuo dialogo con le persone, centro dell'attenzione economica, le quali, proprio per questo, sono più propense a fare circolare velocemente, in azienda e tra aziende, le informazioni e generare nuova conoscenza.

Nell'Unitrat si ha una comunicazione relativa alle informazioni di tipo prettamente economico, che avviene attraverso canali tradizionali, quali lettere e telefonate, o verbalmente durante l'orario di lavoro. Si ha poi una comunicazione di carattere individuale, attraverso l'interessamento alla situazione personale e familiare di ognuno.

Questo stile direzionale, vissuto innanzitutto ai vertici, si diffonde "tacitamente" nella struttura organizzativa, grazie ad una comunicazione aperta e sincera, caratterizzata dalla reciprocità (andata e ritorno) e non più dall'unidirezionalità, intesa dall'alto verso il basso (rapporto capo-subordinato) o orizzontalmente (tra colleghi di pari grado o unità dello stesso settore produttivo). In questo modo ogni persona, sentendosi accolta ed apprezzata per quello che è e non per quello che "economicamente" può valere, è pronta a fare e dare di più per l'azienda, proprio perché avverte che la cura che essa ha di lei ha innanzitutto motivazioni umane.

3.4 Organizzazione e personale

Quando si parla di organizzazione si fa riferimento all'insieme delle persone, dei mezzi economici, delle procedure e delle relazioni, con cui l'azienda opera per perseguire i suoi obiettivi. Graficamente la struttura organizzativa di un'azienda è rappresentata dall'organigramma, che nell'Unitrat è di tipo funzionale (vd. Fig.2) e ci consente di rilevare tre livelli organizzativi:

1. quello della direzione generale, cui è affidato il compito di attuare le scelte aziendali più importanti e di coordinare l'attività delle varie funzioni;
2. quello delle direzioni di funzione o aree funzionali, cui è affidato il compito di programmare, organizzare, coordinare e controllare l'attività del proprio settore;
3. quello delle unità operative, cui è affidato il compito di realizzare le direttive ricevute dal direttore di funzione⁴.

Nel formulare giudizi sull'efficienza di un'impresa non si può non tener conto della qualità della sua organizzazione umana; l'aspetto rilevante di un'organizzazione, infatti, riguarda le persone che operano in azienda e i complessi rapporti tra loro interconnessi. E' vero che gli investimenti sono fatti in beni materiali e immateriali, ma la sopravvivenza e il successo dell'impresa dipendono soprattutto dai dirigenti e dai dipendenti. La valorizzazione del personale sta diventando sempre più un fattore critico di successo competitivo e

⁴ Cfr. AA.VV., Lezioni di economia aziendale, Giappichelli ed., Torino, 1996, pp. 264 – 266.

Capitolo 3.Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

reddituale nel lungo periodo, di conseguenza tutte le informazioni che lo riguardano sono importantissime sia per i *managers* che per gli *stakeholders*.

Sulla base dei dati fornitici dal responsabile del personale, ora si cercherà di delineare le caratteristiche principali del capitale umano presente in azienda.

L'azienda conta 48 dipendenti distribuiti come si vede nella tabella 1:

Tabella 1

| ORGANICO al 31/12/2003 | |
|------------------------|----|
| Dirigenti | 1 |
| Impiegati | 13 |
| Operai | 34 |
| totale | 48 |

Fonte: Dati aziendali

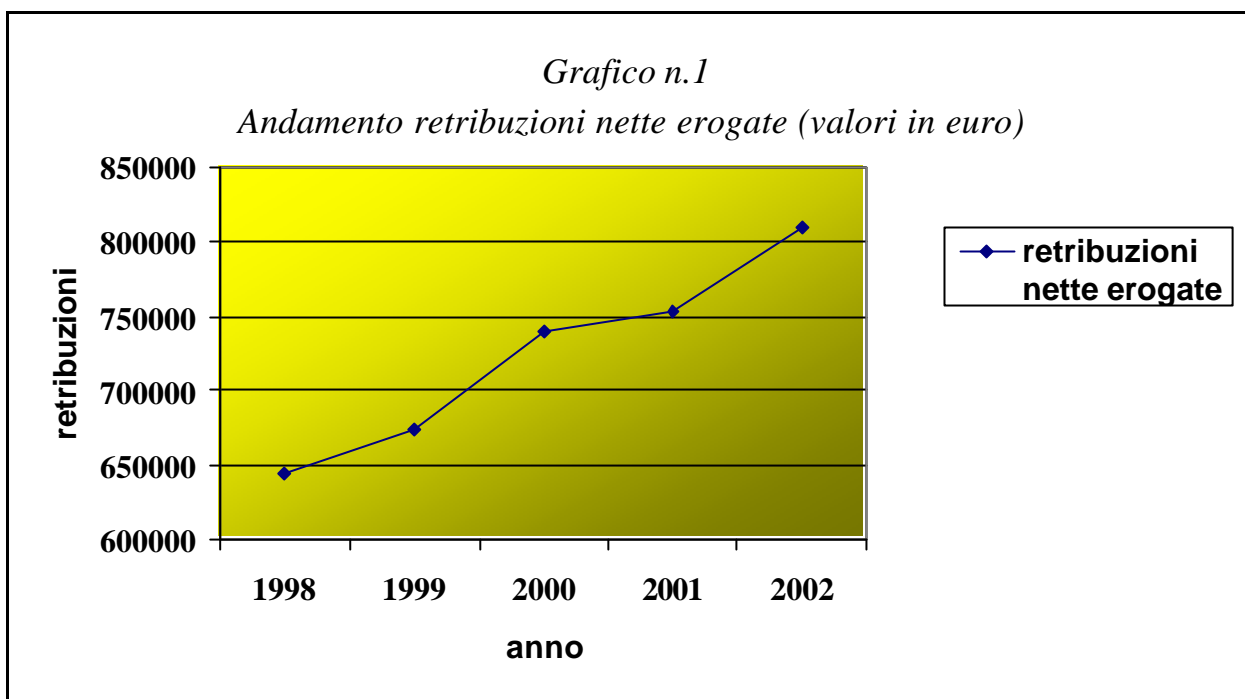
Il criterio di selezione utilizzato riguarda soprattutto variabili legate alla valutazione del titolo di studio, all'esperienza lavorativa e all'età del candidato. In azienda, inoltre, si fa molta formazione, infatti una modalità per incrementare e valorizzare il capitale umano sono gli investimenti in formazione e addestramento. Oltre a questo, però, un altro modo per valorizzare il personale è la “strategia dell'ascolto”, tipica delle aziende EdC: essa consiste nel tenere in considerazione i membri dell'organizzazione in quanto portatori di conoscenze, competenze ed umanità. Questo ascolto, dove riesce a superare diffidenze e remore, sfocia nel dialogo che permette il mutuo scambio di esperienze e professionalità e il superamento di quei problemi, che possono scaturire dalla convivenza con altre persone.

Capitolo 3. Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

Importante è, anche, il grado di coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi e piani aziendali. Nell'Unitrat ciò non avviene, anche se non manca la tensione a perseguire tale linea d'azione, da parte dei vertici aziendali. Una politica gestionale indirizzata in tal senso risulta di difficile realizzazione nel contesto socio – culturale del Sud Italia poco aperto e forse non ancora pronto a tali innovazioni.

In azienda, comunque, si punta alla condivisione tra tutti dei risultati raggiunti o dei problemi da affrontare. Le remunerazioni, infatti, sono formate dalla quota fissa, prevista dal contratto collettivo nazionale del lavoro, e da una parte variabile derivante dalla distribuzione di premi o utili in maniera extra – contrattuale.

Dal grafico n.1 si può vedere qual è stato l'andamento delle retribuzioni nette erogate dal 1998 al 2002. Questo dato rappresenta la liquidità immediatamente disponibile a livello locale e, quindi, ci permette di determinare i livelli di benessere materiale, che l'azienda è in grado di creare nel territorio circostante. Dal trend crescente si evince che tali livelli sono positivi.



Infine, altri indicatori, che ci permettono di rilevare la soddisfazione dei dipendenti, sono il tasso di assenteismo e il numero di vertenze sindacali. Nell'Unitrat si è avuto nel tempo un esiguo numero di vertenze sindacali (1 nel 2003) e un basso tasso di assenteismo (2 –3%).

Un' ulteriore precisazione deve essere fatta sul grado di adesione alla logica del dare da parte di tutto il personale. Riguardo a quest'ultimo punto l'amministratore così si esprime: <<Nel Sud è molto più difficile riuscire a fare attecchire in azienda i principi della cultura del dare, poiché manca, o comunque è carente, una cultura del lavoro come servizio, come missione sociale. Nell'ambiente socio – culturale, in cui è immersa l'azienda, sono ancora forti i

Capitolo 3. Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

paradigmi di una cultura economica focalizzata alla ricerca del posto fisso, all'assunzione personale di bassi rischi e/o di responsabilità, ad una scarsa educazione alla legalità. Nel norditalia gli imprenditori che aderiscono al progetto di EdC non trovano tutte queste difficoltà nell'informare tutti i membri dell'azienda dei principi economici, cui aderiscono, riscontrando spesso un'adesione piena e indipendente dall'essere cristiani o meno>>.

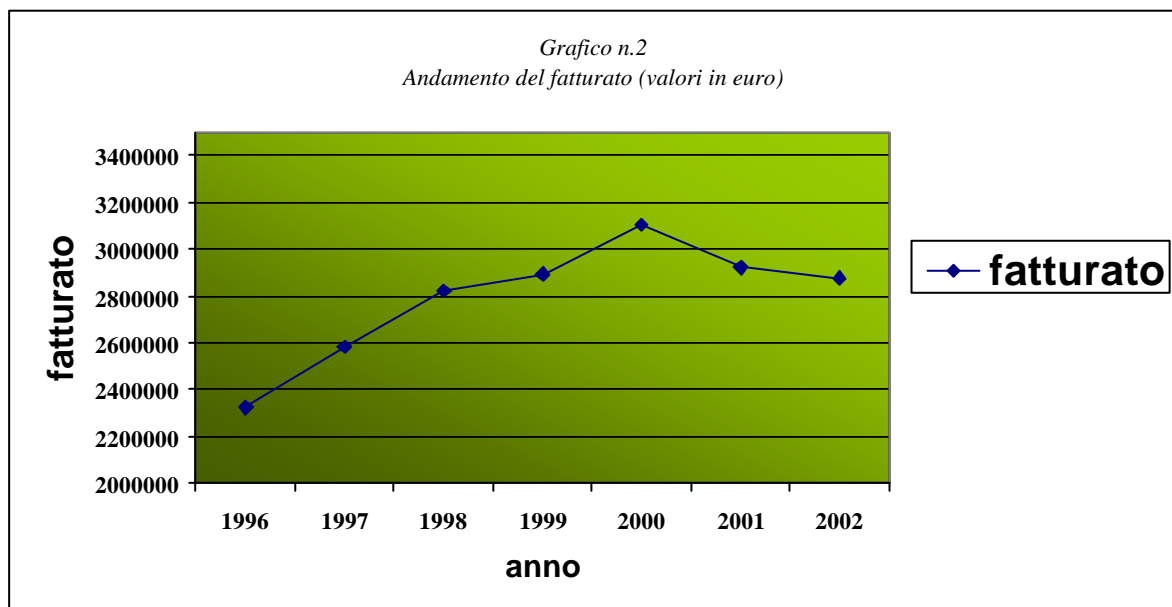
Lo statuto dell'Unitrat non prevede l'adesione al progetto EdC, né i dipendenti sono stati informati di tale scelta, anche se questi ultimi vivono di riflesso lo spirito della cultura del dare che caratterizza i comportamenti del vertice aziendale. Si è visto, infatti, che intorno non c'era ancora l'*humus* adatto, affinché il progetto potesse essere compreso. Tra l'altro, secondo uno dei principi alla base di tale cultura, si è voluta lasciare, ai membri dell'azienda, la libertà di essere pienamente se stessi e, dunque, anche di non dover seguire obbligatoriamente certi valori e di non essere coinvolti nella vita aziendale.

L'amministratore continua dicendo: <<Qui da noi anche ottenere un semplice coinvolgimento dei lavoratori alla vita aziendale, che non è comunque una prerogativa del progetto EdC, è una grande conquista. Noi stiamo gettando i semi di questa nuova cultura economica e sociale, senza tirarci indietro di fronte alle barriere che troviamo, perché siamo profondamente convinti che l'EdC può essere una risposta concreta ai problemi derivanti da uno stile di vita economico eccessivamente focalizzato sull'io. Nel nostro territorio abbiamo lanciato un sasso nello stagno, costruendo e gestendo relazioni nuove entro i confini aziendali e al

di fuori di essi, senza aspettarci nulla in cambio, coscienti pur tuttavia che, come in un gioco di cerchi concentrici, pian piano questo modo di agire riuscirà a vincere i sospetti iniziali e a sciogliere le diffidenze>>.

3.4 Risultati economici

L'Unitrat è un'azienda che è sempre cresciuta nel corso della sua vita, ed ora si trova in una fase di consolidamento. Guardando il grafico n. 2 sull'andamento del fatturato nel periodo che va dal 1996 al 2002, si vede una crescita iniziale con un picco nel 2000 e una fase di assestamento successiva, infatti, come racconta il direttore generale dell'azienda: << anche se c'è stata una contrazione dell'economia in tutti i settori, l'Unitrat ha mantenuto lo stesso livello di fatturato>>.



Capitolo 3.Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

Tuttavia, non è che l'adesione e l'applicazione in azienda dei principi della cultura del dare sia la cura a tutti i problemi aziendali. L'Unitrat opera all'interno del mercato e quindi si trova ad affrontare difficoltà comuni a tante aziende, come la crisi economica nazionale e internazionale, la concorrenza, la disonestà dei vari interlocutori o le difficoltà economiche dei clienti. Proprio nel 2002 l'azienda ha sopportato una perdita di bilancio, dovuta essenzialmente al fallimento di un cliente, che ha provocato una svalutazione dei crediti di circa 89.000 Euro, così come si evince dal bilancio d'esercizio riportato di seguito.

BILANCIO D'ESERCIZIO
UNITRAT SRL
(Valori espressi in:Euro)

| STATO PATRIMONIALE AL | 31/12/2002 | 31/12/2001 |
|---|---------------------|---------------------|
| ATTIVO | | |
| A) CREDITI V/ SOCI PER VERS. DOVUTI | ----- ----- | ----- ----- |
| B) IMMOBILIZZAZIONI | | |
| <i>I) Immobilizzazioni immateriali</i> | | |
| 1. Costi di impianto e di ampliamento | 1.056,00 | 3.370,54 |
| 7. Altre | 15.451,15 | 16.021,21 |
| Totale I | 16.507,15 | 19.391,75 |
| <i>II) Immobilizzazioni materiali</i> | | |
| 1. Terreni e fabbricati | 675.950,82 | 707.130,64 |
| 2. Impianti e macchinari | 1.078.131,73 | 1.256.200,85 |
| 3. Attrezzature industriali e commerciali | 9.155,72 | 9.738,51 |
| 4. Mobili e macchine d'ufficio | 15.743,50 | 23.325,07 |
| 5. Immobilizzazioni in corso e acconti | 269.470,77 | 263.345,11 |
| 6. Automezzi | 13.303,77 | 33.995,47 |
| Totale II | 2.061.756,31 | 2.293.735,65 |
| <i>III) Immobilizzazioni finanziarie</i> | | |
| 1. Partecipazioni | 515.450,94 | 651.973,24 |
| Totale III | 515.450,94 | 651.973,24 |
| Totale Immobilizzazioni | 2.593.714,40 | 2.965.100,64 |
| C) ATTIVO CIRCOLANTE | | |
| <i>I) Rimanenze</i> | | |
| 1. Materie prime | 248.972,80 | 257.386,60 |
| 2. Semilavorati | 46.048,80 | 47.126,90 |
| 3. Lavorazioni eseguite | ----- | 18.451,85 |
| Totale I | 295.021,60 | 322.965,35 |
| <i>II) Crediti</i> | | |
| 1. Crediti esigibili entro l'esercizio successivo | 88.966,72 | 2.024,51 |
| 2. Crediti v/clienti | 627.304,42 | 665.570,86 |
| 3. Crediti v/ diversi | 60.813,33 | 168.151,70 |
| 4. Crediti v/ altri | 19.523,83 | 13.166,96 |
| 5. Cauzioni attive | 5.771,41 | 5.771,41 |
| Totale II | 802.379,71 | 854.685,44 |
| <i>III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i> | | |
| Totale III | ----- | ----- |
| <i>IV) Disponibilità liquide</i> | | |
| 1) Depositi bancari e postali | 233.197,72 | 303.472,21 |

Capitolo 3.Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

| | | |
|---|---------------------|---------------------|
| 2) Assegni | ----- | 1.902,18 |
| 3) Denaro e valori in cassa | 363,89 | 3.687,50 |
| Totale IV | 233.561,61 | 309.061,89 |
| Totale attivo circolante | 1.330.962,92 | 1.486.712,68 |
| D) RATEI E RISCONTI | | |
| b) Risconti attivi | 20.054,09 | 23.776,94 |
| Totale Ratei e risconti | 20.054,09 | 23.776,94 |
| TOTALE STATO PATRIMONIALE ATTIVO | 3.944.731,41 | 4.475.590,26 |
| PASSIVO | | |
| A) PATRIMONIO NETTO | | |
| I) Capitale sociale | 1.474.200,00 | 1.474.200,00 |
| IV) Riserva legale | 126.558,00 | 126.531,94 |
| VII) Altre riserve | 792.672,14 | 1.007.064,91 |
| IX) Utile (perdita) d'esercizio | -164.798,37 | 519,25 |
| Totale Patrimonio Netto | 2.228.631,77 | 2.608.316,10 |
| B) FONDI PER RISCHI E ONERI | ----- | ----- |
| C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO | | |
| 1) Fondo accantonamento TFR | 289.065,62 | 306.983,16 |
| Totale TFR | 289.065,62 | 306.983,16 |
| D) DEBITI | | |
| 3) Debiti v/ banche | 860.324,24 | 913.862,31 |
| 6) Debiti v/ fornitori | 229.593,28 | 387.654,07 |
| 7) Debiti rappresentati da titoli di credito | 12.371,62 | 24.743,24 |
| 11) Debiti tributari | 97.468,73 | 63.044,15 |
| 12) Debiti v/Istituti di previdenza e sicurezza sociale | 69.010,10 | 51.586,91 |
| 13) Altri debiti | 156.481,20 | 117.003,09 |
| Totale debiti | 1.425.249,17 | 1.557.893,77 |
| E) RATEI E RISCONTI | | |
| a) ratei passivi | 695,20 | ----- |
| b) risconti passivi | 1.089,65 | 2.397,23 |
| Totale ratei e risconti | 1.784,85 | 2.397,23 |
| TOTALE STATO PATRIMONIALE PASSIVO | 3.944.731,41 | 4.475.590,26 |

Capitolo 3.Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

| CONTO ECONOMICO AL | 31.12.2002 | 31.12.2001 |
|--|---------------------|---------------------|
| A) Valore della produzione | | |
| 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 2.709.467,06 | 2.702.207,07 |
| 2) Variazioni delle rimanenze di semilavorati e finiti | -19.529,95 | 4.789,23 |
| 5) Altri ricavi e proventi | 195.436,52 | 221.699,00 |
| Totale A | 2.885.373,63 | 2.928.695,30 |
| B) Costi della produzione | | |
| 6) Per materie prime e di consumo | 249.906,40 | 313.539,33 |
| 7) Per servizi | 642.888,10 | 749.512,60 |
| 8) Per godimento di beni di terzi | 20.224,43 | 1.884,70 |
| 9) Per il personale | | |
| a) Salari e stipendi | 974.251,50 | 913.732,88 |
| b) Oneri sociali | 241.083,85 | 204.673,52 |
| c) Trattamento di fine rapporto | 77.343,96 | 72.146,80 |
| e) Altri costi | 40.739,17 | 35.782,09 |
| 10) Ammortamenti e svalutazioni | | |
| a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali | 17.575,75 | 25.460,12 |
| b) Ammortamento immobilizzazioni materiali | 365.724,89 | 303.267,03 |
| d) Svalutazione crediti | 88.966,73 | ----- |
| 11) Variazione delle rimanenze di materie prime | 8.413,80 | -5.128,54 |
| 12) Accantonamenti per rischi | 8.548,19 | 11.621,16 |
| 14) Oneri diversi di gestione | 60.880,90 | 50.725,82 |
| Totale B | 2.796.547,67 | 2.677.217,51 |
| Differenza tra valore e costi della produzione (A – B) | 88.825,96 | 251.477,79 |
| C) Proventi e oneri finanziari | | |
| 15) Proventi da partecipazioni | ----- | ----- |
| 16) Altri proventi finanziari | 3.433,18 | 3.054,69 |
| 17) Interessi e altri oneri finanziari | 109.146,35 | 124.232,46 |
| Totale C (15+16-17) | -105.713,17 | -121.177,77 |
| D) Rettifiche di valore di attività finanziarie | ----- | ----- |
| E) Proventi e oneri straordinari | | |
| 20) Proventi i cui ricavi non sono iscrivibili al n°5 | ----- | ----- |
| 21) oneri i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n°14 | 83.833,17 | 31.069,37 |
| Totale E (20-21) | -83.833,17 | -31.069,37 |
| Risultato prima delle imposte (A-B+/-C+/-D+/-E) | -100.720,38 | 99.230,65 |
| 22) Imposte sul reddito d'esercizio | 64.077,99 | 98.711,44 |
| Differenze di conversione | ----- | -0.04 |
| Risultato d'esercizio | -164.798,37 | 519,25 |
| | | |

Capitolo 3. Dall'utopia alla realtà. Il caso di un'azienda pugliese: la UNITRAT s.r.l.

Nel 2003 la situazione si è risolledata ed il bilancio si è chiuso in pareggio.

Aderire al progetto EdC non significa solamente produrre un livello di utili elevato da distribuire secondo la tripartizione evidenziata nel capitolo I, quanto piuttosto la scelta di costruire, a livello intra ed extra aziendale, una “comunità” di persone che opera attraverso le aziende per massimizzare la soddisfazione personale e dare un contributo anche nel sociale.