

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE

FACOLTA' DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA IN *ECONOMIA E COMMERCIO*

TESI DI LAUREA IN *ECONOMIA AZIENDALE*

TITOLO DELLA TESI

***UN'ANALISI ECONOMICO-AZIENDALE
DELLE IMPRESE DI
ECONOMIA DI COMUNIONE***

Relatore: Chiar.ma Prof.ssa

Barbara Sibilio

Tesi di laurea di:

Alberto Meini

A.A. 2003/04

INDICE

Introduzione	pag.	4
Capitolo I: L'Economia di Comunione	pag.	6
1.1 La storia	pag.	6
1.2 Le linee guida	pag.	7
1.3 Le imprese di Economia di Comunione in Italia	pag.	13
Capitolo II: Le imprese di Economia di Comunione nel contesto ambientale	pag.	27
2.1 I poli industriali	pag.	27
2.2 L'ambiente	pag.	30
Capitolo III: L'attività gestionale ed i rapporti esterni ed interni	pag.	40
3.1 La gestione	pag.	40
3.1.1 Il Just in Time nelle imprese di Economia di Comunione	pag.	44
3.2 Il rapporto con i clienti ed i fornitori	pag.	45
3.3 Il rapporto con i dipendenti	pag.	49
Capitolo IV: Il sistema di rendicontazione delle società di Economia di Comunione	pag.	58
4.1 Premessa	pag.	58
4.2 La E. di C. S.p.A.	pag.	59
4.2.1 Lo stato patrimoniale ed il conto economico	pag.	59

4.2.2 La nota integrativa e la relazione sulla gestione	pag. 66
4.2.3 Osservazioni di sintesi	pag. 69
4.3 La Ridix S.p.A.	pag. 75
4.3.1 Lo stato patrimoniale ed il conto economico	pag. 75
4.3.2 La nota integrativa e la relazione sulla gestione	pag. 84
4.3.3 Osservazioni di sintesi	pag. 86
4.4 Un breve confronto fra le società	pag. 90
Bibliografia	pag. 95

INTRODUZIONE

Nel sistema economico il profitto è spesso l'unico elemento che conta nella vita delle persone e molte di esse tendono a soddisfare esclusivamente i propri interessi, le loro esigenze. Gli individui immersi nella logica del profitto-individualismo sentono come un "dovere sociale" garantire il buon funzionamento dell'economia di mercato affinché possano soddisfare al massimo i loro bisogni. In questo quadro, valori fondamentali per la vita di una persona, quali l'altruismo e gli affetti, sono considerati un sovrappiù da prendere in considerazione se e quando ci sarà tempo.

Questo modo di agire porta ad un disinteresse nei confronti delle persone che si incontrano quotidianamente quasi fossero dei rivali da sconfiggere, ma soprattutto porta a trascurare una miriade di individui che si trovano in condizioni disagiate. Negli ultimi anni, però, molte persone stanno sollecitando, all'interno del sistema economico, la presa di coscienza del ruolo dell'etica e di valori, non solo economici, che influenzano l'azione umana.

Tale presa di coscienza si è manifestata in modi vari e in termini più o meno consistenti. Vogliamo illustrare, in questo lavoro, le motivazioni e le considerazioni che stanno a fondamento del progetto di *Economia di Comunione*.

Si tratta di un progetto che attribuisce all'impresa una funzione pubblica, il cui compito è quello di trasformare degli interessi individuali, spesso tra loro contrastanti, nel benessere di ognuno e, quindi, del gruppo inteso come somma di individui. L'uomo, che opera tramite le imprese, è chiamato ad assumersi

delle responsabilità in questo senso ed a mantenere un atteggiamento di apertura totale nei confronti dei propri simili, con particolare riguardo a chi vive in condizioni di assoluta indigenza. I rapporti fra i soggetti devono essere animati da uno spirito di attenzione e rispetto che si traduce in una condivisione di valori, quale la fiducia, che, se vissuti intensamente, possono stimolare la produttività ed incrementare la soddisfazione.

In questa tesi, dopo aver evidenziato i principi posti alla base dell'Economia di Comunione, abbiamo effettuato un'analisi economico-aziendale delle società che stanno realizzando il progetto che è alla loro origine. A tal fine abbiamo esaminato due casi: la E. di C. S.p.A. e la Ridix S.p.A., dal cui studio è possibile ricavare sia una più precisa conoscenza delle specificità e delle problematiche dell'EdC, sia una più chiara definizione della sua identità.

CAPITOLO PRIMO

L'ECONOMIA DI COMUNIONE

1.1 LA STORIA

La nascita della EdC può essere fatta risalire al 1991, anno in cui Chiara Lubich¹ si recò in viaggio in Brasile presso la cittadella² di Araceli del Movimento dei Focolari³.

Durante tale viaggio Chiara Lubich notò l'immenso contrasto fra i grandi palazzi, testimonianza della ricchezza e del consumismo, e le *favelas*, simbolo di povertà e sottosviluppo in cui viveva e vive gran parte della popolazione brasiliana. Ciò le fece comprendere che il "suo" Movimento, se fosse rimasto immobile davanti a questa situazione, avrebbe rinnegato un elemento

¹ Chiara Lubich è fondatrice e presidente del *Movimento dei Focolari*. Per la sua attività culturale e spirituale a favore del dialogo, della fraternità e dell'unità fra le razze, popoli e culture, ha ricevuto vari riconoscimenti, tra i quali il premio UNESCO per l'educazione alla pace nel 1996, numerose lauree honoris causa e varie cittadinanze onorarie.

² Le "cittadelle di testimonianza" sono un'espressione del Movimento dei Focolari. Esse rispecchiano le varie realtà presenti all'interno del Movimento dei Focolari: presso di esse giovani e adulti, religiosi e laici, vivono, lavorano, studiano, testimoniano in ogni momento della loro giornata che è possibile costruire rapporti di carità, fraternità e convivenza fra religioni e culture diverse.

³ Il *Movimento dei Focolari* è una associazione religiosa nata durante la seconda guerra mondiale all'interno della Chiesa cattolica e da essa riconosciuta ed approvata nel 1962 e, successivamente, nel 1990 a norma del diritto canonico. Ha una spiritualità incentrata sull'amore evangelico, cioè sulla carità reciproca tramite la quale è possibile raggiungere l'unità fra tutti i popoli, nazioni e religioni. Per questa spiritualità vissuta nei più diversi ambienti e culture, si sono aperti dialoghi: nel mondo cattolico (fra singoli, gruppi, movimenti ed associazioni, per contribuire a rafforzare l'unità fra di essi), tra cristiani di diverse Chiese (ortodossa, luterana, ecc.) per concorrere alla piena comunione fra di esse, tra credenti di varie religioni (musulmana, ebraica, induista, ecc.) e con persone di convinzioni diverse (non credenti). Come possono stare determinate persone, ad esempio i non credenti, in un contesto cattolico? E' un fatto di vita: queste persone si accorgono che possono puntare soprattutto, per non dire unicamente, a ciò che li unisce (l'amore reciproco) senza sottolineare sempre e troppo le divergenze (il credere o il non credere).

Il Movimento, per la varietà delle persone che lo compongono - giovani e adulti, bambini e ragazzi, famiglie e sacerdoti, religiosi e religiose di varie congregazioni - pur essendo un'unica realtà si snoda in 18 diramazioni. Via via si sono sviluppate varie concretizzazioni tra cui: nel

fondamentale dei principi su cui è basato, vale a dire l'aspetto economico-sociale. La considerazione di tale aspetto ha una risposta forte nella *comunione dei beni*, che rappresenta uno dei tanti modi in cui può manifestarsi la carità verso il prossimo. E' per questo motivo che Chiara Lubich decise di lanciare il progetto di EdC, con il quale dovevano e devono nascere imprese che hanno come compito principale quello di favorire lo sviluppo di popolazioni che si trovano in uno stato di miseria e degrado sociale, sviluppo da attuarsi tramite la creazione di nuovi posti di lavoro e la "messa in comune" con tali popolazioni di parte degli utili ottenuti dalle gestione.

Questa idea sembrava quasi un'utopia, ma nel corso degli anni si è materializzata, è cresciuta e si è sviluppata. Oggi sono circa ottocento le imprese, sparse nei cinque continenti, che aderiscono al progetto di EdC.

1.2 LE LINEE GUIDA

Abbiamo già accennato che il fulcro sul quale ruota il progetto di EdC è la comunione dei beni che si manifesta nel considerare i beni (intesi nel loro significato più ampio e, quindi, non soltanto il denaro) non di proprietà esclusiva di un soggetto, ma a disposizione di coloro che, in un certo momento, ne hanno bisogno.

Il termine "*comunione*" deve essere inteso anche in un altro senso ovvero come "*incontro*": infatti, il progetto di EdC vuole "*trasformare la vita economica da luogo di scontro di interessi individuali apparentemente*

campo economico con l'economia di comunione, le cittadelle di testimonianza, case editrici e riviste.

inconciliabili in opportunità di incontro e di realizzazione personale attraverso questo incontro”⁴.

Le imprese che liberamente aderiscono al progetto di Economia di Comunione rientrano, nella maggior parte dei casi, nella categoria *profit*⁵. Ciò comporta che devono essere gestite da persone dotate di spirito di imprenditorialità e di adeguate capacità amministrative nonché orientate al perseguimento dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità.

Queste imprese appaiono uguali a tutte le altre che esistono nel mondo. Gli studiosi dell'Economia di Comunione affermano, infatti, che *“dall'EdC non potrà mai venire una condanna radicale nei confronti dell'impresa e del mercato, ma un monito affinché questi possano essere luoghi di creazione di vero benessere e di incontro autentico fra persone”⁶.*

Va detto, però, che c'è qualcosa di nuovo che contraddistingue tali attività imprenditoriali: esse utilizzano il mercato non solo per produrre ricchezza ma anche per ridistribuirla, discostandosi in questo dall'abituale modo di agire delle imprese.

Questa operazione attuata dalle imprese di EdC si manifesta nel ripartire gli utili che si ottengono dal processo gestionale in tre parti che sono destinate:

1. ai poveri;
2. alla crescita e allo sviluppo dell'impresa;
3. allo sviluppo “della cultura del dare”.

⁴ Gui Benedetto, *Per un agire economico di comunione*, in "Dieci anni di Economia di Comunione", atti del convegno svolto a Castelgandolfo il 5-8 aprile 2001, www.edc-online.org.

⁵ Sono rare le imprese “*non profit*” che aderiscono al progetto di EdC.

Analizziamo meglio questi tre punti.

1. Nel distribuire parte degli utili delle imprese fra gli ultimi, i bisognosi, non si vuole semplicemente fare della beneficenza, ma si vuole aiutare queste persone a superare il loro stato di difficoltà economico-sociale affinché possano riacquistare una dignità che è stata perduta a causa della loro situazione di assoluta indigenza.

I poveri ricevono del denaro per sopravvivere fino a quando non avranno un lavoro (impiego che può essere offerto dalle stesse imprese che aderiscono al progetto di Economia di Comunione) che permetta loro di essere autonomi economicamente e, quindi, di vivere con dignità. Nel momento in cui è raggiunta l'autosufficienza, l'aiuto finanziario cessa per richiesta di questi individui affinché il sostegno economico possa essere indirizzato verso altre persone in stato di bisogno. Quindi *“coloro che si trovano in difficoltà economiche, i destinatari di una parte degli utili, non sono visti come <<assistiti>>...; essi sono invece membri essenziali del progetto all'interno del quale fanno dono agli altri delle loro necessità”*⁷.

Questo è, possiamo affermarlo con certezza, un modo concreto di attuare la comunione dei beni.⁸

2. L'impresa aderente al progetto di EdC deve potere crescere e svilupparsi per rimanere, nel lungo periodo, sul mercato. E' per questo motivo che una parte

⁶ Bruni Luigino, *L'economia di comunione: fatti e idee per un nuovo umanesimo*, in "Dieci anni di Economia di Comunione", atti del convegno svolto a Castelgandolfo il 5-8 aprile 2001, www.edc-online.org.

⁷ Araùjo Vera, Prefazione in Lubich Chiara, *Economia di comunione: storia e profezia*, Roma, Città Nuova, 2001, pag. 26.

degli utili è trattenuta all'interno dell'impresa sottoforma di autofinanziamento per effettuare nuovi ed ulteriori investimenti. Infatti, accrescendo gli investimenti produttivi, l'impresa potrà conseguire nuovi utili da destinare alle finalità che stiamo analizzando.

3. Il terzo punto è specifico del Movimento dei Focolari. La terza parte degli utili è infatti destinata allo stesso Movimento affinché questo possa “educare” uomini e donne all'idea nuova che sta alla base dall'EdC, vale a dire la “cultura del dare”.

Va premesso che molti uomini basano la loro vita sulla “cultura dell'avere” e quindi accumulano beni, ricchezze, sprecano risorse e vedono nel raggiungimento di un'elevata posizione sociale l'unico obiettivo da perseguire; mettono al centro della vita il loro “io” e ciò impedisce ad essi di dare o meglio di donarsi all'altro in un rapporto di fraternità ed uguaglianza.

L'espressione “cultura del dare” non indica il volere semplicemente fare della beneficenza a qualcuno, ma ha un significato ben più ampio. Infatti, attraverso la sua realizzazione, si vuole rendere alla persona la sua centralità all'interno dei rapporti umani nei quali un individuo donerà all'altro e condividerà con lui non solo i suoi beni materiali, ma anche la sua vita.

E' qui necessario ricordare la distinzione fra “*beni posizionali*” e “*beni relazionali*”:

1) con l'espressione “*beni posizionali*” si intendono i beni consumati per la

“*posizione relativa nella scala sociale che il loro consumo consente di*

⁸ Per completezza dobbiamo ricordare che tale aiuto è attualmente concesso soltanto agli indigenti facenti parte del Movimento dei Focolari per ridurre la povertà all'interno di esso.

occupare”⁹; ciò vuole dire che questi beni sono utilizzati perché con il loro consumo possiamo garantirci il mantenimento della posizione sociale che abbiamo conquistato;

2) i “*beni relazionali*” sono “*beni che nascono da rapporti, da incontri, nei quali l’identità e le motivazioni dell’altro con cui interagisco sono elementi essenziali nella creazione e nel valore del bene*”¹⁰; un tipico esempio di questo bene è rappresentato dall’amicizia.

Collegata a questa distinzione è la *felicità* che ogni individuo cerca di raggiungere. Questa felicità viene ricercata indipendentemente dall’aver o meno dei beni, perché può essere maggiormente trovata nell’instaurare dei rapporti interpersonali di “*qualità*” con le persone che quotidianamente si incontrano. Esiste, quindi, un paradosso: la ricchezza, invece di aumentare la felicità, la diminuisce. Quest’ultima si raggiunge nel relazionarsi con gli “altri” e può derivare soltanto da un atto di apertura gratuita e disinteressata nei confronti dell’altro.

In questa prospettiva, un principio forte è che i rapporti umani devono essere basati sulla reciprocità; questo vuol dire che se una persona ha “dato” (o meglio si è donato all’altro) con gratuità e gioia, colui che ha ricevuto non potrà fare altro che offrirsi in dono con pari gioia e gratuità. La gratuità nel dare è, quindi, un elemento importantissimo perché il “donante” non si aspetta niente in cambio da colui che ha ricevuto il suo dono. Essa non può che generare una sensazione di gioia negli individui che hanno donato; ma la felicità è maggiormente presente nelle persone che gratuitamente ricevono

Nel futuro potranno essere aiutate anche persone che non fanno del Movimento.

⁹ Bruni Luigino, *L’economia di comunione: fatti e idee*, op. cit.

perché sanno di non essere obbligate a contraccambiare il gesto ricevuto ed è proprio grazie a questo non sentirsi costretti a ricambiare che i riceventi si doneranno a loro volta.

Possiamo, quindi, affermare che la cultura del dare si manifesta con *“tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che qualificano le relazioni umane e le indirizzano verso la comunione, sinonimo qui di unità”*¹¹. *Cosicché tutto è dono e un continuo donarsi”*¹².

Le imprese che aderiscono al progetto di EdC pongono al centro della loro attività la “cultura del dare” perché *“si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell’attenzione le esigenze e le aspirazioni dell’uomo e le istanze del bene comune”*¹³.

Va ricordato il principio secondo il quale gli imprenditori aderiscono nella più completa libertà al progetto di EdC. In virtù di questa “regola” è evidente che sono gli organi aziendali a decidere il modo in cui sono ripartiti gli utili fra i punti sopra esposti. Potrà accadere, quindi, che un anno sia privilegiato uno degli aspetti sopra indicati, mentre l’anno seguente potrà essere data maggiore importanza ad un altro elemento; tutto questo avviene in base alle esigenze contingenti dell’impresa: ad esempio gli organi aziendali, se lo ritengono opportuno, possono deliberare di assegnare integralmente gli utili ai soci i quali, dopo aver soddisfatto i bisogni delle loro famiglie, possono decidere di

¹⁰ Bruni Luigino, *L’economia di comunione: fatti e idee*, op. cit.

¹¹ La *comunione*, nel significato qui attribuito alla parola, è uno dei punti cardine della spiritualità del Movimento dei Focolari.

¹² Moramarco Vito, Bruni Luigino, *Economia di comunione*, op. cit., pag. 36.

¹³ Araújo Vera, Prefazione in Lubich Chiara, *Economia di comunione*, op. cit., pag. 33.

dirigere il “sovrappiù” verso le finalità previste dai principi che regolano l’Economia di Comunione.

Dobbiamo qui aggiungere un altro elemento che può farci comprendere meglio ciò che stiamo studiando. Nell’aprile 2001 a Castelgandolfo si è tenuto un convegno per imprenditori EdC che ha segnato una tappa importante nella storia dell’Economia di Comunione. In questa occasione, infatti, Chiara Lubich ha lanciato una nuova iniziativa: *“far nascere scuole per imprenditori, economisti, professori e studenti d’economia, per ogni componente dell’azienda”*¹⁴. Questa idea rappresenta il punto di partenza per l’istituzione di “scuole per imprenditori” la cui finalità è il rafforzamento di quella “cultura del dare” che è posta come basamento per la nascita di una attività imprenditoriale fondata sulla Economia di Comunione: in questo modo si vuole dare una formazione adeguata agli imprenditori affinché possano consapevolmente scegliere di svolgere la loro attività secondo i principi della Economia di Comunione.

1.3 LE IMPRESE DI ECONOMIA DI COMUNIONE IN ITALIA

Il progetto dell’Economia di Comunione si è diffuso in tutto il mondo e in tutti i settori, ovvero in quello industriale, dei servizi e nel commercio. E’ interessante effettuare un’analisi delle imprese che vi aderiscono e che si sono sviluppate nel tempo.

¹⁴ Lubich Chiara, *Quattro aspetti dell’Economia di Comunione da sottolineare*, in “Dieci anni di Economia di Comunione”, atti del convegno svolto a Castelgandolfo il 5-8 aprile 2001, www.edc-online.org.

Premettiamo che i dati che ci sono stati forniti si riferiscono prevalentemente alle imprese di EdC a livello mondiale, in quanto molti dati disaggregati a livello nazionale non vengono divulgati per ragioni di riservatezza.

Nella Tabella 1 vengono indicate le aree del mondo con il corrispettivo numero di aziende aderenti all'Economia di Comunione.

Tabella 1: Distribuzione delle imprese aderenti alla Economia di Comunione nel mondo (2003).

PAESI	NUMERO IMPRESE
ITALIA	226
EUROPA OCCIDENTALE	178
EUROPA EST	65
AMERICA NORD	43
AMERICA SUD	226
AFRICA SUD	7
AFRICA NORD	3
ASIA	41
AUSTRALIA	8
TOTALE	797

Fonte: Movimento dei Focolari.

Appare evidente che il progetto si è sviluppato prevalentemente in Europa occidentale e in America latina, zone in cui la spiritualità del Movimento, su cui esso si fonda, è maggiormente diffusa. Molte imprese sono nate successivamente al lancio dell'Economia di Comunione, mentre altre già esistenti hanno aderito successivamente a questa nuova proposta.

Analizzando il totale delle imprese aderenti al progetto, notiamo che c'è stato un forte incremento del numero di queste imprese dall'anno '92 all'anno '96. In questo periodo l'aumento è stato pari al 203,4%, con un aumento annuo del 30% circa. Successivamente, dall'anno 1997, la crescita è rallentata (2% annuo). Tale andamento è spiegato dal fatto che nel primo quadriennio molte

aziende, nate “da zero”, hanno aderito a questo progetto spinte dalle sue particolari finalità, mentre altre già funzionanti si sono “convertite”.

La presenza di aziende di Economia di Comunità in tutti i Paesi del mondo fa comprendere la mondialità di questo progetto. Esso non è rimasto “sulla carta”, ma si è diffuso abbastanza velocemente nonostante le sue peculiarità.

E’ opportuno approfondire l’analisi di questo progetto esaminando in particolare la realtà italiana, dato che rappresenta circa il 28% dell’intero fenomeno (Tabella 2).

Tabella 2: Diffusione delle imprese di EdC in Italia (2003)¹⁵

ZONE	NUMERO IMPRESE
BOLOGNA	31
CAGLIARI	4
CASTELLI ROMANI	5
CATANIA	19
FIRENZE	37
LOPPIANO	4
MILANO	39
NAPOLI	12
PESCARA	5
ROMA	13
TORINO	36
TRENTO	21
TOTALE	226

Fonte: Movimento dei Focolari

Le aziende italiane EdC sono così distribuite:

- 127 nell’Italia settentrionale;
- 64 nel centro;
- 35 nell’Italia meridionale.

In merito alla forma giuridica non abbiamo dati, ma ci è stato comunicato che le imprese di EdC presenti in Italia sono in prevalenza costituite sottoforma di società di capitali. Nella Economia di Comunione non sono vietate forme organizzative diverse dall'impresa tradizionale. Organizzazioni senza fine di lucro (ad es. fondazioni) sono ammesse, ma le organizzazioni non-profit sono una minoranza. Tale esiguità è dovuta al fatto che le imprese di EdC devono perseguire il profitto per poi metterlo in comune distribuendolo fra i soggetti individuati dagli organi sociali; inoltre l'Economia di Comunione tenta innanzitutto di trasformare dall'interno l'impresa capitalistica. Così le imprese di EdC sono per lo più società di capitali; alcune di esse hanno deciso solo in un secondo momento di trasformarsi in società di capitali al fine di essere maggiormente efficaci.

La maggior parte delle imprese di Economia di Comunione sono di piccole dimensioni. Infatti, quelle già esistenti al momento dell'ideazione dell'EdC difficilmente superavano i 100 dipendenti e quelle costituite successivamente al lancio del progetto, vista la loro giovane età, hanno assunto una dimensione contenuta, sperando poi di poterla aumentare.

Nelle imprese italiane aderenti all'Economia di Comunione viene seguito il principio della più completa libertà nella distribuzione degli utili agli indigenti. Molte di esse dichiarano che non possono, per il momento, distribuire degli utili perché o sono attività appena nate e perciò non ancora produttive, o a causa di operazioni di ristrutturazione. In altri casi, l'impresa non ha erogato un

¹⁵ Le città indicate nella tabella sono località sono collocati i centri di raccolta dei dati del territorio circostante; per Milano, per esempio, si intende la zona della Lombardia, con Trento

contributo agli indigenti perché essa lascia ai singoli soci la scelta di devolvere o meno una parte degli utili a loro assegnati.

Le imprese che distribuiscono degli utili solitamente prelevano la parte destinata agli indigenti dagli utili netti, criterio che risulta il più corretto da adottare. Alcuni imprenditori applicano criteri più “elastici”, come:

- 1) la disponibilità del momento;
- 2) una parte del reddito dei soli soci aderenti;
- 3) una base che consenta di ridurre l'imposizione fiscale sulla parte di utili devoluti all'EdC.

Va valutato se la libertà lasciata alle imprese non costituisca un limite al funzionamento del progetto; la risposta è negativa, in quanto non si vuole in alcun modo forzare il versamento degli utili: sono importanti anzitutto le persone e poi le scelte, non viceversa.

Dobbiamo chiederci se le imprese di maggiori dimensioni possano aderire al progetto di EdC e se questo sia compatibile con le loro strategie di sviluppo e di crescita. Ogni impresa cerca di svilupparsi innanzitutto qualitativamente e poi, anche, quantitativamente: in questo caso la crescita aziendale avviene sia a livello operativo (ad esempio aumento del fatturato) che strutturale (ad esempio aumento del numero dei dipendenti).

Sotto l'aspetto qualitativo lo sviluppo avviene attraverso la crescita della professionalità, dell'efficienza e della capacità di adattarsi alle esigenze del

mercato e così via. La crescita qualitativa può essere seguita da quella quantitativa.

Senza questo stimolo verso lo sviluppo, che comporta un miglioramento continuo, l'impresa è destinata a scomparire dal mercato perché la mancanza di sviluppo danneggia la sua immagine agli occhi dei suoi stakeholder. Affinché tale miglioramento si avveri, deve continuamente ricercare nuove e migliori soluzioni anticipando gli stimoli provenienti dall'esterno. Ciò può accadere se c'è un preciso "disegno imprenditoriale" da realizzare nel lungo periodo. In questo caso si tratta di un'impresa che accetta positivamente il cambiamento, in quanto è consapevole del suo ruolo sociale e fa il possibile per attuarlo nel migliore dei modi.

Ovviamente la spinta verso lo sviluppo spetta soprattutto all'imprenditore che deve riflettere su come si evolverà la sua attività, valutando come conciliare la crescita aziendale e la destinazione degli utili. La riflessione è più semplice se la realtà aziendale è "riletta" alla luce delle linee guida della Economia di Comunione, che non vuole frenare lo sviluppo aziendale; anzi, l'imprenditore può non distribuire gli utili conseguiti se le risorse finanziarie sono necessarie alla crescita dell'impresa. Egli può, per l'arco di tempo che ritiene più opportuno, "trattenere" tutti gli utili come autofinanziamento; successivamente potrà destinare una parte degli utili verso le finalità proprie dell'Economia di Comunione.

Dobbiamo adesso effettuare una prima presentazione delle imprese da noi studiate: la E. di C. S.p.A. e la Ridix S.p.A..

La E. di C. S.p.A.

Il 13 ottobre 2001, nel comune di Incisa in Val d'Arno (FI), è stata costituita la E. di C. S.p.A. che rappresenta la prima società per azioni della provincia di Firenze avente alla base della sua nascita e del suo sviluppo i principi su cui si fonda l'EdC.¹⁶

Guardando alle attività che la società può svolgere osserviamo che grande importanza è data all'attività immobiliare; infatti, nell'articolo 3 dello statuto societario si afferma che la società ha come "oggetto sociale" l'acquisto, la vendita, la costruzione, il miglioramento, la locazione, la gestione e l'amministrazione di beni immobili, propri e di terzi.

A tal fine, l'organo amministrativo - in seguito alla delega ricevuta dalla assemblea straordinaria - ha provveduto, nel corso del 2002, all'aumento del capitale sociale a 3 milioni di euro che è stato integralmente sottoscritto. Il capitale è stato successivamente incrementato fino a 5 milioni di euro perché:

1. questi mezzi finanziari sono necessari al fine di garantire alla società una sufficiente autonomia finanziaria. La società non è ricorsa al finanziamento esterno per eliminare il peso degli interessi derivante dall'indebitamento;
2. nel precedente aumento di capitale non sono state soddisfatte tutte le richieste di sottoscrizione: si è voluto dare la possibilità di sottoscrivere le azioni a tutti coloro che sono interessati a diventare soci.

L'attività immobiliare della E. di C. S.p.A. non è l'unico oggetto sociale previsto dallo statuto. La società, infatti, sta studiando la fattibilità di altre

attività quali: *“la fornitura di servizi nei confronti delle aziende del Polo e per quelle presenti sul territorio, la commercializzazione dei prodotti delle aziende (aderenti al progetto di) EdC, attività congressuali e corsi di formazione”*¹⁷.

Questo può avvenire grazie a quanto è stato indicato all'articolo 3 dello statuto il quale afferma che la società può erogare, sia a società collegate che a terzi, servizi contabili ed amministrativi ed organizzare corsi e scuole di formazione e perfezionamento che saranno destinati alla diffusione dei principi sui quali l'Economia di Comunione affonda le sue radici ed a fornire agli imprenditori un sostegno nello svolgimento della loro attività.

Dobbiamo sottolineare che l'articolo 36 dello statuto indica in modo dettagliato le modalità di destinazione degli utili netti. Infatti:

- 1) il cinque per cento è assegnato, a norma dell'articolo 2430 del codice civile, alla riserva legale fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;
- 2) il trenta per cento è assegnato ad un “fondo speciale di solidarietà”, per far fronte ai bisogni delle persone indigenti individuate dal Consiglio di Amministrazione. Tale destinazione a favore degli indigenti, come sappiamo, è tipica delle aziende aderenti al progetto di EdC. Il potere di assegnare tale contributo è stato attribuito al Consiglio di Amministrazione perché la società ha un elevato numero di soci (al 25 aprile 2004 i soci erano 5.615); riunire l'assemblea per individuare gli indigenti destinatari del

¹⁶ All'articolo 3 dello statuto societario si legge: “In via preliminare, la società intende perseguire i propri scopi istituzionali attenendosi a principi di gestione, coerenti con il progetto Economia di Comunione”.

contributo sarebbe difficoltoso perché i soci potrebbero avere idee molto diverse fra loro che sarebbero difficilmente raggruppabili in un unico pensiero. L'unico potere che l'assemblea ha in merito alla destinazione degli utili, sulla quale essa delibera in sede di approvazione del bilancio di esercizio, riguarda il residuo 65% che può essere liberamente destinato agli scopi e finalità della Economia di Comunione o ripartito fra i soci.

Dobbiamo notare che è raro che nello statuto di una società per azioni si destini una parte così ampia degli utili agli indigenti. In questo caso è stato previsto che “solo” il 30% degli utili venga destinato ai bisognosi e che sia l'assemblea a decidere se destinare una ulteriore quota alle finalità previste dalla Economia di Comunione. Va detto che niente può impedire ai soci di inserire tale tipo di articolo nello statuto. Infatti, la Corte di Cassazione, con la sentenza 15599 dell'11 dicembre 2000, ha sancito la legittimità di una clausola statutaria che prevedeva la destinazione periodica di una quota di utili generati dall'impresa a scopo di beneficenza, rendendo così compatibile lo scopo lucrativo delle società con la destinazione degli utili a finalità altruistiche. Secondo la Suprema Corte, infatti, non esiste un obbligo legislativo secondo il quale gli utili conseguiti devono essere assegnati necessariamente ai soci.

Un'attenzione particolare va riservata all'articolo 8 dello statuto che riguarda le modalità di trasferimento delle azioni per atto tra vivi. Nel caso in cui l'alienante desideri trasferire i titoli a soggetti diversi dai parenti ed affini entro il secondo grado o dalle società controllate, controllanti e collegate, deve

¹⁷ Mazzanti Giovanni, *Polo Lionello: a che punto siamo?*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 19, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2003, pag. 10.

comunicare al Consiglio di Amministrazione quante azioni vuole vendere ed il relativo prezzo: l'organo amministrativo può, entro trenta giorni, trovare un socio disponibile a rilevare le azioni offerte. In difetto, il socio offerente può liberamente di vendere le azioni possedute.

Questo articolo è stato così formulato per garantire al Consiglio di Amministrazione un potere di controllo sui potenziali acquirenti allo scopo di verificare se i nuovi compratori condividono le finalità della società e, quindi, di evitare che essi modifichino gli obiettivi posti a suo fondamento.

Strettamente collegata alla E. di C. S.p.A. è la *“Associazione Lionello Bonfanti per una Economia di Comunione”*, nata nel gennaio 2003, che ha come obiettivi:

- 1) la promozione e la diffusione la “cultura del dare” nel mondo economico;
- 2) la gestione e la destinazione di contributi erogati da enti, aziende e privati, associati e non, secondo i fini vincolanti dell’Economia di Comunione.

Essa, quindi, vuole favorire il dialogo e i rapporti fra culture ed etnie diverse, sviluppando studi e progetti di cooperazione economica fondati sul principio di solidarietà.

Per raggiungere i suoi scopi, l’associazione:

1. assegna borse di studio a giovani che approfondiscono l’esame degli interessi propri dell’associazione, garantendo loro un servizio di orientamento;
2. può fare parte di consorzi o altri enti che offrono, in base ai principi dell’EdC, garanzie per accedere al credito;

3. sostiene attività di ricerca in tutti i settori.

Pur essendo un'associazione di recente costituzione, potrebbe rappresentare un punto di collegamento fra tutte le attività imprenditoriali aderenti al progetto di EdC.

La Ridix S.p.A.

La Ridix S.R.L. nasce nel 1969 al fine di rappresentare in Italia alcune imprese estere che costruiscono e producono macchine utensili, apparecchiature, utensileria, lubrorefrigeranti, normalizzati per stampi ed altri articoli di consumo. Nel gennaio 2001 la Ridix diventa società per azioni, pur avendo già aderito al progetto di Economia di Comunità alla metà degli anni '90.

Cerca di offrire prodotti di alta precisione, qualità e tecnologia avanzata nel mondo della macchina utensile.

Le parole che più rappresentano la società sono: Precisione, Qualità, Servizio.

Precisione: tramite la collaborazione con le imprese rappresentate, in particolare svizzere, la società cerca continuamente di offrire prodotti di precisione, garantendo così ai clienti il raggiungimento di un elevato standard di produzione;

Qualità: la società adotta un metodo di lavoro coerente con le norme internazionali per l'assicurazione della qualità; tale metodologia è conforme alla norma UNI EN ISO 9000, al fine di garantire ai clienti un servizio rispondente alle loro esigenze.

La SQS (Associazione svizzera per sistemi di qualità e management) ha analizzato la sua attività ed ha rilasciato una certificazione di qualità valida fino al 2006;

Servizio: la società si avvale di un elevato numero di esperti tecnico/commerciali e di una vasta rete di rivenditori, al fine di garantire la promozione, la vendita e l'assistenza su tutto il territorio italiano.

Tutto questo è possibile grazie alla collaborazione delle imprese rappresentate ed al crescente numero di clienti.

I macchinari che la società vende sono :

- Centri di lavoro per la lavorazione di palette di turbina e componenti aeronautici;
- Fresatrici HSC per stampi di materie plastiche, pressofusione e stampaggio a caldo;
- Macchine per la lucidatura e l'onatura di placchette ed affilatrici per micropunte e microutensili;
- Sistemi modulari per la marcatura e l'identificazione di qualsiasi tipo di materiale.

In merito al materiale di consumo essa vende:

- Utensili di precisione in metallo duro, micropunte, microfrese ed utensili di alta velocità, pinze di serraggio di alta precisione e mandrini idraulici a disegno per interni ed esterni per bloccaggio pezzi;
- Lubrorefrigeranti minerali e vegetali emulsionabili; apparecchi per la gestione del lubrorefrigerante e per la pulizia e manutenzione delle vasche.

Analizzando lo statuto della società, troviamo conferma dell'attività da essa svolta e sopra ricordata; infatti all'art. 2 si afferma che essa ha per oggetto:

- 1) la rappresentanza ed il commercio in genere ed in particolare di macchine utensili, attrezzature, utensilerie ed affini;
- 2) la costruzione, la manutenzione, il montaggio di macchine utensili;
- 3) la realizzazione e la gestione di siti e portali, sia a carattere generale che settoriale anche per la prestazione di servizi internet; il commercio elettronico, l'acquisto, la vendita, lo sviluppo, l'importazione, l'esportazione di software standardizzato e personalizzato.

In merito alla ripartizione degli utili, l'articolo 20 afferma che:

- 1) almeno il 5% è destinato a fondo di riserva a norma dell'art. 2430 del codice civile;
- 2) il rimanente è a disposizione dell'assemblea per le destinazioni che riterrà più opportune.

A differenza della E. di C. S.p.A., non viene destinata una specifica percentuale degli utili alle finalità proprie dell'Economia di Comunione; un articolo così formulato, però, non vieta all'assemblea di destinare una quota alle finalità proprie del progetto analizzato. Dobbiamo ammettere che, negli ultimi anni, i dividendi sono stati assegnati ai soci lasciando loro la facoltà di versare una quota più o meno ampia di ciò che hanno ricevuto per le finalità proprie della Economia di Comunione.

E' interessante soffermarsi sull'articolo 23 dello statuto che regola le modalità di trasferimento delle azioni per atto tra vivi. Nel caso in cui l'alienante desideri trasferire i titoli a soggetti diversi dal coniuge, dai parenti in linea retta

entro il secondo grado o da un socio, agli altri soci viene garantito il diritto di prelazione a parità di condizioni. L'alienante deve comunicare ai soci, tramite raccomandata, quante azioni vuole vendere ed il relativo prezzo: i soci, entro trenta giorni, devono comunicare la loro adesione all'offerta indicando quante azioni vogliono acquistare. In difetto, il socio offerente può liberamente vendere le azioni possedute.

Questo articolo è stato così formulato per evitare che un cambiamento nella compagine societaria modifichi gli obiettivi aziendali.

CAPITOLO SECONDO
LE IMPRESE DI ECONOMIA DI COMUNIONE
NEL CONTESTO AMBIENTALE

2.1 I POLI INDUSTRIALI

Il “polo industriale” (o “polo imprenditoriale”) è nato e si è sviluppato all’interno Movimento dei Focolari in seguito alla ideazione della Economia di Comunione ed ha lo scopo di *“dare visibilità al progetto di EdC, radunare in un luogo più aziende EdC in modo che si veda il progetto. Si veda cosa? Certo le aziende materialmente, ma soprattutto si veda... il senso della famiglia, l’unità, la comunione”*¹⁸.

Il polo nasce con la costituzione di una società che ha il compito di costruire una struttura immobiliare i cui spazi interni sono successivamente concessi in locazione a più imprenditori che vi collocheranno le loro imprese. E’ bene sottolineare che le imprese conduttrici devono aderire al progetto di Economia di Comunione e dividerne le finalità, perché non avrebbe senso collocare un’attività imprenditoriale nel “polo industriale” senza approvare gli scopi che si vogliono perseguire.

Dobbiamo ammettere che esistono attività imprenditoriali che, pur aderendo al progetto di Economia di Comunione, non sono insediate in un polo

imprenditoriale, ma hanno ugualmente con esso un rapporto intenso, perché rappresenta il loro punto di riferimento, il loro “faro” che fornisce la “linfa vitale”, la luce per continuare a svolgere la loro attività secondo le linee guida dell’EdC. Infatti *“al polo industriale...vanno fatte convergere le varie aziende..., perché nell’unità e nella comunione si sentono tutte sostenute”*¹⁹.

Va considerato che nella realtà economica italiana sono ben conosciuti ed analizzati i cosiddetti “distretti industriali”²⁰ rappresentati da aree geografiche in cui c’è la *“presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese, che riescono a raggiungere alti gradi di efficienza compensando l’assenza di economie interne (cioè più alti livelli di efficienza raggiungibili grazie alle grandi dimensioni) con le economie esterne (flusso di informazioni, cultura sociale, fiducia) che la localizzazione porta con sé”*²¹.

Un polo di Economia di Comunione ha in comune con i distretti industriali la possibilità di sfruttare le economie esterne che si ottengono concentrando nello stesso luogo più imprese che perseguono le stesse finalità. Esso, però, ha una differenza rispetto ai distretti industriali; infatti, è caratterizzato dal fatto che le imprese che vi si insediano operano in settori completamente diversi fra loro. Proprio per questo il polo è una realtà diversa dai distretti industriali e non deve essere confuso con loro.

¹⁸ Araùjo Vera, *I poli industriali*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003, pag. 11.

¹⁹ Araùjo Vera, Prefazione in Lubich Chiara, *Economia di comunione*, op. cit., pag. 59.

²⁰ In Italia possiamo ritrovare distretti industriali in tutto il Paese (ad esempio in Toscana, Veneto, Puglia, Lombardia). I distretti sono importanti per le loro produzioni quali, ad esempio, scarpe, cuoio, mobili, rubinetteria.

Il polo industriale deve essere analizzato guardando ad alcuni aspetti peculiari:

1. *Polo come laboratorio*: in esso le imprese di EdC sperimentano un modo di fare economia che, sotto alcuni aspetti, differisce dai “normali” canoni con cui viene svolta un’attività imprenditoriale e che può essere un modello per tutti gli altri imprenditori;
2. *Raccogliere la sfida della comunione radicale*: le imprese collocate nel polo industriale vivono al loro interno e fra di loro in un clima di comunione; infatti *“tutti gli industriali convergono nei poli industriali, perché devono essere tutti amici, tutti legati. Si consigliano fra loro nelle difficoltà, si consolano, si aiutano economicamente e anche con le idee. Occorrono questi poli per avere l’economia di comunione”*²²;
3. *Efficienza e responsabilità*: le imprese aderenti al polo industriale devono gestire i loro beni con efficienza e senza sprechi;
4. *Città felice*: gli imprenditori insediati nel polo industriale che vivono coerentemente quanto precisato, mostrano che la comunione che si è instaurata fra loro porta alla felicità e che quest’ultima è contagiosa.²³

Il primo polo imprenditoriale è stato realizzato in Brasile nei pressi della cittadella chiamata “Ginetta” e denominato “Polo Industriale Spartaco”²⁴. Per realizzarlo fu costituita, nel 1993, la Espri S.A. che è stata fondata sottoforma di società per azioni per permettere a tutte le persone che lo desiderassero di

²¹ Bruni Luigino, *Il Polo Industriale: città sul monte e sale della terra*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 15”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001, pag. 8.

²² Araújo Vera, Prefazione in Lubich Chiara, *Economia di comunione*, op. cit., pag.58.

²³ Bruni Luigino, *Il Polo Industriale*, op. cit., pag. 9.

partecipare al progetto acquistando una o più azioni. Nel “Polo Industriale Spartaco” sono state insediate sei imprese che hanno offerto lavoro a cinquanta persone di un luogo estremamente povero e con scarse attività imprenditoriali.

Anche in Italia, nei pressi della cittadella “Renata” situata nel paese di Loppiano²⁵, verrà costruito il primo polo industriale italiano - denominato “Polo Lionello” in memoria di Lionello Bonfanti²⁶ - complesso industriale che verrà realizzato e gestito dalla E. di C. S.p.A. I lavori per l’edificazione del fabbricato inizieranno nel corso del 2004 per concludersi, presumibilmente, l’anno seguente.

Nella struttura immobiliare le imprese industriali, commerciali, artigianali e di servizi che vi saranno collocate avranno a disposizione uno spazio di circa 9.500 mq.. Vi sarà, inoltre, uno spazio comune di interesse pubblico riservato ad attività di formazione e/o congressuale.

Nella fase di progettazione della struttura, ventisei imprese hanno manifestato un interesse nei suoi confronti. Undici di esse hanno già dichiarato che, al termine dei lavori, si insedieranno nel polo.

²⁴ Questo polo è stato così denominato in memoria di Spartaco Lucarini che ha aderito al Movimento dei Focolari e che è stato direttore responsabile del giornale del Movimento, Città Nuova.

²⁵ Loppiano (Incisa in Val d’Arno) è la cittadella italiana del Movimento dei Focolari. La cittadella “*nel ’64 si concretizza grazie ad un terreno situato sull’altopiano che si sviluppa ad ovest del comune di Incisa in Val d’Arno, a 20 km da Firenze. Si tratta dell’eredità di Eletto Folonari (ex proprietario della cantina “Chianti Ruffino S.p.A.” sita in Pontassieve) che apre la strada alla costruzione della cittadella. Negli anni, Loppiano prende via via l’aspetto di una città, anche se in miniatura: con case, scuole, ambienti di lavoro, luoghi d’incontro. Oggi, con i suoi circa 800 abitanti di 70 nazionalità, la cittadella si presenta come un prototipo di una nuova società fondata sulla legge evangelica dell’amore reciproco. Ogni anno sono più di 40.000 i visitatori che passano da Loppiano*”. Arsì Giuseppe, Gennaro Luisa, *Loppiano città dai cento nomi*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 15”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001, pag. 6.

²⁶ “*Lionello Bonfanti ha conosciuto la spiritualità del Movimento dei Focolari nel gennaio del ’50, conoscenza che lo abbaglia fin dal primo istante. Nel ’65 approda a Loppiano dove lo attende il compito complesso e delicato di corresponsabile della cittadella, di cui seguirà, nei 15 anni della sua permanenza, ogni sviluppo con la serietà e l’amore di sempre.*”. Pardi Elda,

2.2 L'AMBIENTE

Studiando le imprese di Economia di Comunione, non possiamo analizzarle come realtà a se stanti, ma dobbiamo esaminarle in base all'ambiente circostante, intendendo con l'espressione "ambiente" l'insieme degli elementi e delle condizioni che permettono loro di vivere e svilupparsi. Tale analisi può essere svolta partendo dal principio secondo il quale non esiste un'unica tipologia ambientale; infatti potremmo effettuare un'ampia e variegata classificazione degli ambienti con i quali una impresa entra in contatto. Limiteremo lo studio agli ambienti fisico-naturale, politico-legislativo, economico-culturale e sociale, cercando di rilevare come le imprese di Economia di Comunione vivono a contatto di tali realtà.

Ambiente fisico-naturale

Nella prima tipologia ambientale dobbiamo inserire il *luogo fisico* in cui l'impresa è insediata. Guardando al modo in cui le imprese di Economia di Comunione si collocano sul territorio, dobbiamo innanzitutto distinguere fra i "poli industriali", da un lato, e le "altre imprese di EdC", dall'altro.

I "poli industriali", come sappiamo, sono posti nelle vicinanze delle "cittadelle di testimonianza" del Movimento dei Focolari perché hanno la necessità di avere un contatto continuo con la realtà nella quale affondano le loro radici in quanto la spiritualità del Movimento è il fondamento per la loro esistenza. I poli che sono già stati costruiti hanno dimostrato che la scelta di insediarli nei

Bonfanti Lionello, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 15", Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001, pag. 5.

pressi delle cittadelle è risultata corretta, in quanto si sono sviluppati, sono cresciuti, hanno accolto al loro interno un numero sempre maggiore di imprese ed hanno favorito l'incremento occupazionale. Infatti, per la loro progettazione e per la costruzione degli immobili, molte persone hanno messo le loro capacità a disposizione delle società di gestione; tale disponibilità è stata offerta, in alcuni casi, a titolo gratuito nel senso che queste persone non hanno richiesto un corrispettivo per la loro opera.

Sappiamo che all'interno di questi complessi imprenditoriali si insediano delle attività produttive. Esse possono essere:

- 1) *imprese già presenti nel territorio* in cui nasce il polo industriale. In questo caso è offerta loro la possibilità di ampliare la loro azienda e di avere una maggiore visibilità nel mercato;
- 2) *imprese di nuova costituzione*. In tale situazione deve essere effettuata un'attenta analisi del territorio circostante il polo industriale per verificare l'esistenza di alcuni fattori o "inputs" quali: *"la disponibilità di materie prime...l'ubicazione geografica delle materie prime...i trasporti e le comunicazioni...altri fattori, fra cui quelli demografici, che possono largamente influenzare la distribuzione commerciale (del prodotto)"*²⁷; questi elementi, infatti, sono necessari alla impresa la quale, senza di essi, non potrebbe nascere e, soprattutto, realizzare e vendere i suoi prodotti e, di conseguenza, condizionano la scelta del luogo in cui insediarla.

Queste ultime considerazioni valgono anche per le *"altre imprese di EdC"* pure se sono ubicate a distanza dai poli industriali.

²⁷ Ferrero Giovanni, *Impresa e management*, Milano, A. Giuffré, 1987, pag. 130.

Nell'analisi del rapporto ambiente fisico-naturale ed azienda va inoltre considerato l'insieme delle *risorse naturali* esistenti.

Ogni impresa è chiamata al rispetto dell'ambiente naturale, ma ancora di più lo sono le imprese di Economia di Comunione che vedono nella sua tutela uno dei principali elementi su cui si fondano. Esse, infatti, cercano di utilizzare i beni e le risorse disponibili riducendo al minimo gli sprechi, in modo da garantire la sopravvivenza delle generazioni successive e della specie umana. A tal fine il loro ciclo produttivo è organizzato pensando alle conseguenze che tale attività può causare all'ambiente esterno: esse riducono il più possibile gli scarti industriali favorendo il loro riciclaggio e dotano di depuratori i propri impianti al fine di ridurre l'inquinamento.

Ovviamente vi sono leggi che regolano "l'impatto ambientale" di talune attività imprenditoriali, siano esse aderenti o meno all'EdC. Dobbiamo però sottolineare che le imprese di Economia di Comunione, nel rapportarsi con questo ambiente, impiegano meccanismi di tutela ambientale (ad esempio utilizzano pannelli solari per la produzione di energia elettrica o, come dicevamo, usano dei depuratori) indipendentemente dalla presenza o meno di norme legislative perché il rispetto per l'ambiente è per loro innanzitutto un principio etico e successivamente un obbligo legislativo; in questo ambito, quindi, si discostano dal comune agire delle imprese che, solitamente, attuano sistemi di protezione ambientale principalmente per rispettare le norme legislative ed eventualmente per ossequiare un principio etico.

Un esempio nella tutela dell'ambiente naturale è rappresentato dal comportamento adottato dal Polo Industriale Spartaco che, essendo collocato in un'area soggetta a vincoli ambientali molto rigidi, ha posto *“il rispetto e la promozione dell'ambiente”* quali punti basilari delle sue scelte, coerenti con quelle della Economia di Comunione (che richiede il massimo rispetto per l'ambiente naturale), ed *“è riuscito ad ottenere le licenze necessarie e ad integrarsi bene in quest'area.”*²⁸.

Ambiente politico-legislativo

Fanno parte di questa tipologia di ambiente tutte quelle componenti istituzionali che assicurano al Paese la governabilità, includendo al loro interno gli organi che disegnano e poi approvano le leggi.

Tutte le imprese, anche quelle di Economia di Comunione, sono chiamate a rispettare le leggi; le imprese di EdC hanno, quindi, un rapporto leale e rispettoso ed un comportamento corretto nei confronti degli organi istituzionali, delle autorità fiscali e della pubblica amministrazione.

Un aspetto da sottolineare concerne il fatto che le imprese di EdC, nel vivere il rapporto con questo ambiente, vogliono andare *“controcorrente”* rispetto al modo in cui agiscono talune imprese presenti nel mercato che cercano di aggirare le leggi (soprattutto quelle in campo fiscale) arrecando un danno alle istituzioni del Paese e, di conseguenza, ai cittadini dello Stato.

Nell'analizzare questa tipologia ambientale, dobbiamo soprattutto guardare le norme che regolano l'attività imprenditoriale. Alle imprese di Economia di

²⁸ Bruni Luigino, Pelligra Vittorio, *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed economia di comunione*, Roma, Città nuova, 2002, pag. 352.

Comunione non viene richiesto di assumere una particolare tipologia di forma societaria, anche se osserviamo che esse vengono solitamente costituite sottoforma di società di capitali. Tale scelta è dettata dalla possibilità di avere alcune opportunità derivanti dalle norme che le regolano.

Osserviamo, ad esempio, che in merito alla distribuzione degli utili sono presenti alcune norme civilistiche che regolano la loro distribuzione; fra queste ricordiamo:

- 1) l'impossibilità di distribuire gli utili conseguiti dalle società fino a quando non siano state coperte le perdite degli esercizi precedenti;
- 2) l'obbligo di accantonare il 5% degli utili delle società di capitali a riserva legale fino a quando questa non abbia raggiunto il 20% del capitale.

Comprendiamo quindi che tali norme lasciano agli organi aziendali un'ampia autonomia in merito alle modalità di distribuzione degli utili e, quindi, consentono agli azionisti, anche se indirettamente, di destinare una quota degli utili netti alle finalità proprie dell'Economia di Comunione.

Un'altra opportunità è individuabile nel fatto che questa tipologia di società consente di reperire mezzi finanziari in quantità superiore rispetto alle altre tipologie di imprese (basti pensare che queste società possono, ad esempio, emettere obbligazioni oppure coinvolgere un elevato numero di soci apportatori di capitale), risorse finanziarie che permettono di creare imprese medio-grandi che possono meglio reggere l'impatto con il mercato.

Guardando al bilancio ed ai rapporti con il fisco, osserviamo che le norme che regolano queste materie possono essere disattese. Basti pensare che, nel caso in cui vengano modificati i criteri di valutazione, viene alterato il risultato

d'esercizio rendendo difficile la comparazione dei bilanci e viene modificato l'imponibile fiscale. Il vivere un rapporto con le autorità (soprattutto fiscali) basato sulla correttezza e fiducia reciproca, comporta che le imprese di Economia di Comunione non si avvantaggiano delle opportunità derivanti dalle norme civilistiche e fiscali in materia di bilancio e di tassazione dei redditi: in questo ambito, ad esempio, i criteri di valutazione vengono mantenuti inalterati nel tempo al fine di rendere possibile la comparazione dei bilanci e ciò avviene anche se potrebbe verificarsi un incremento dell'imponibile fiscale.

Ambiente economico-culturale

Il sistema economico in cui si inseriscono le imprese che aderiscono all'Economia di Comunione è quello della economia di mercato. Abbiamo già affermato che queste imprese operano in esso, cercando di trasformarlo.

L'esperienza della Economia di Comunione non apporta grandi cambiamenti nel modo di produrre e distribuire i prodotti; il rapporto che queste imprese instaurano con questo ambiente va ricercato nel tentativo di far radicare in esso un comportamento altruistico che, negli ultimi anni, sta risorgendo sotto varie forme quali, ad esempio, l'esperienza cooperativistica. L'Economia di Comunione vuole inserirsi proprio nel sistema economico operando secondo questi valori.

In questo ambito, quindi, dobbiamo analizzare i *valori* che influenzano il modo di agire delle imprese di Economia di Comunione. Sappiamo che essa nasce in una particolare realtà, in un Movimento che pone alla base del suo esistere i rapporti interpersonali fondati su relazioni di comunione fraterna e sull'amore

reciproco. Tali valori rappresentano “l’identità” delle imprese di Economia di Comunione; senza di essi la loro esperienza non sarebbe nata e sviluppata. Ogni azione di queste imprese è intrapresa se è coerente con i principi su cui esse si fondano.

Nel rapporto instaurato con l’ambiente economico-culturale, denotiamo che le imprese di EdC cercano di portarvi e diffondervi la “cultura del dare” posta a loro fondamento. Ciò si verifica ricercando dei momenti di incontro con le imprese che operano sul mercato, cercando di fare comprendere loro che è possibile “fare impresa” secondo un nuovo modo di agire. Per fare ciò le imprese di Economia di Comunione, fra l’altro, entrano in contatto con le associazioni di categoria al fine di fare conoscere il progetto di EdC alle imprese ad esse iscritte.

Il rapporto con l’ambiente culturale si manifesta, inoltre, dando vita ad un “progetto culturale”. Nessun progetto innovativo, infatti, è stato realizzato senza uno studio sistematico e scientifico. E’ per questo motivo che stanno nascendo e si stanno sviluppando le “scuole per imprenditori” con le quali si favorisce lo studio e la diffusione dell’Economia di Comunione innanzitutto fra gli imprenditori ma anche fra coloro che, pur non essendo imprenditori, sono interessati ad approfondire la conoscenza di questo argomento.

Come vedremo, i particolari valori presenti in queste imprese si manifestano, fra l’altro, nel campo dei rapporti instaurati con i dipendenti favorendo la nascita di una leadership più partecipativa rispetto a quella presente nelle altre imprese.

Ambiente sociale

Il rapporto instaurato con tale ambiente è in parte correlato con i legami ambientali già considerati.

Dobbiamo innanzitutto ricordare che l'azione di queste imprese produce effetti sociali il cui beneficio ricade per la maggior parte su altri soggetti e solo in parte su di essa, la quale però ne sopporta i costi. Ciò è coerente con il fatto che queste imprese sono orientate al bene comune, il quale le spinge ad essere propense ad intraprendere tali azioni se i benefici sociali superano costi sostenuti.

Possiamo osservare che i vantaggi sociali derivanti dall'agire di queste imprese possono essere originati da:

- 1) l'investire risorse per ridurre le emissioni inquinanti, visto che le imprese di EdC vogliono tutelare l'ambiente naturale in cui si collocano;
- 2) il non utilizzare sostanze a basso costo che risultano nocive per i consumatori, perché esse hanno un atteggiamento di "lealtà" e di rispetto nei confronti dei loro clienti;
- 3) l'astenersi dal ricorso a campagne pubblicitarie ingannevoli a causa della stima che queste imprese hanno nei confronti dei loro concorrenti.²⁹

Dobbiamo inoltre ricordare che il rapporto fra le imprese di Economia di Comunità e questo ambiente si manifesta in un vantaggio che questo ambiente trae da tale relazione: infatti una delle motivazioni che spinge gli imprenditori ad aderire al progetto di EdC è il volere aiutare i bisognosi, ai quali sono destinati una parte degli utili aziendali.

²⁹ Moramarco Vito, Bruni Luigino, *Economia di comunità*, op. cit., pagg. 48-52.

Tale rapporto si manifesta, inoltre, nelle relazioni che queste imprese instaurano con alcuni soggetti con cui entrano in contatto; nel prossimo capitolo analizzeremo i rapporti che si stabiliscono con i clienti, i fornitori ed i dipendenti.

CAPITOLO TERZO

L'ATTIVITÀ GESTIONALE ED

I RAPPORTI ESTERNI ED INTERNI

3.1 LA GESTIONE

Le imprese che aderiscono al progetto di Economia di Comunità non vengono gestite in modo difforme rispetto ad altre.

Guardando alla *E. di C. S.p.A.* e considerando le “informazioni sulla gestione” contenute nei suoi documenti societari (soprattutto la nota integrativa inserita nel bilancio dell'esercizio 2003), comprendiamo che l'attività gestionale è stata limitata; in tali documenti, nell'esercizio 2003, gli amministratori hanno individuato le seguenti aree di intervento gestionale: operativa (parte immobiliare), dei servizi, promozione e sviluppo, finanziaria.

Gestione operativa (parte immobiliare)

Dobbiamo premettere che l'attività principale, quella immobiliare, è per il momento circoscritta perché, come sappiamo, il polo industriale Lionello non è stato ancora edificato. L'organo amministrativo, infatti, ha versato, nel corso del passato esercizio, un acconto per l'acquisto del terreno su cui verrà costruito l'immobile (il contratto definitivo di compravendita è stato stipulato il 13 febbraio 2004). I lunghi tempi per l'acquisto dell'area edificabile sono comprensibili perché:

- a) non è stato facile individuare un terreno disponibile, nei pressi della “cittadella Renata”, in cui insediare il polo industriale;
- b) la società voleva essere certa di avere sufficienti mezzi finanziari propri da utilizzare per la realizzazione del “Polo Lionello”. Si è atteso, quindi, che fosse portato a termine l’aumento del capitale sociale. Per l’edificazione, la società non ha fatto ricorso al credito, ma ha utilizzato soltanto mezzi propri per espressa volontà dei soci. Infatti, se fosse stato richiesto un prestito, gli affitti che la società avrebbe richiesto ai fruitori degli spazi sarebbero stati più elevati per coprire gli oneri passivi sul debito; la società non ha interesse ad incrementare eccessivamente gli affitti, ma vuole fissarli in modo tale da avere un equo profitto, da un lato, e da permettere ai locatari di sostenere tale costi, dall’altro.

Il consiglio di amministrazione ha già provveduto alla progettazione del Polo. Le autorizzazioni edificatorie comunali sono già pervenute; manca quella della “Soprintendenza delle belle arti e dei beni ambientali”, il cui parere deve pervenire entro il mese di maggio 2004, altrimenti varrà il principio del “silenzio assenso”.

Gestione dei servizi

Riguarda le “scuole di formazione tecnica”, istituite direttamente sotto la guida del consiglio di amministrazione. Per il momento sono stati tenuti soltanto quattro corsi perché:

- 1) mancavano di spazi dove tenerli;
- 2) erano rivolti agli imprenditori italiani che svolgono la loro attività seguendo i principi della economia di comunione. Le loro imprese sono collocate, in

molti casi, in luoghi distanti dalla sede in cui si svolgono i corsi e, quindi, hanno difficoltà a frequentarli con regolarità ed assiduità. Gli amministratori presumono di potere dare vita ad altre scuole nel corso del 2004.

Gestione di promozione e sviluppo

La società ha organizzato, in collaborazione con la “Associazione Lionello Bonfanti per una Economia di Comunione” e con il Movimento dei Focolari, la prima expo degli imprenditori italiani dell’EdC, manifestazione che si è svolta a Loppiano il 17-18 maggio 2003 e che ha visto come primo relatore la stessa Chiara Lubich.

Nell’aprile 2004 la società ha partecipato, su richiesta della Banca Popolare Etica, alla manifestazione “Terra futura”. Tale manifestazione presentava e promuoveva le iniziative che sperimentano ed utilizzano modelli di relazioni e reti sociali, di consumo, di produzione, di finanza, di commercio sostenibili. Durante tale manifestazione la società ha tenuto un convegno intitolato “Economia tra profitto e condivisione: la sfida della Economia di Comunione”.

Gestione finanziaria

Il secondo aumento di capitale ha ottenuto un grandissimo successo visto che la sua sottoscrizione si è conclusa nel mese di aprile 2004 in anticipo rispetto ai tempi previsti. Va precisato che numerosi azionisti hanno acquistato poche azioni, molti soltanto una: siamo di fronte, quindi, ad una public company. Fra gli azionisti sono presenti più di 1.000 Comuni italiani, la Banca Popolare Etica e la Banca di Credito Cooperativo di Pontassieve. Dobbiamo precisare che l’assemblea aveva delegato al consiglio di amministrazione il potere di aumentare il capitale. Il consiglio, quando ha deliberato i due aumenti, ha

redatto e depositato presso la Consob un apposito prospetto informativo (previsto dalla attuale normativa Consob) in quanto tali incrementi di capitale rappresentano una sollecitazione al pubblico risparmio.

Da molte parti è stato chiesto di potere partecipare al finanziamento dell'impresa: il consiglio di amministrazione sta valutando la possibilità di ricevere, da parte dei soci, dei finanziamenti infruttiferi a norma dell'articolo 15 dello statuto sociale³⁰.

Un'analisi così approfondita dell'attività gestionale non può essere effettuata per la *Ridix S.p.A.*, in quanto gli amministratori non hanno individuato, nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione, delle precise aree di intervento gestionale. In tali documenti viene effettuata soltanto un'analisi più globale dell'impresa, in quanto vengono indicati:

- 1) la variazione dei ricavi rispetto all'esercizio precedente;
- 2) gli eventuali investimenti e disinvestimenti;
- 3) i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
- 4) l'evoluzione prevedibile della gestione.

Dobbiamo però ammettere che, essendo una società presente da molti anni sul mercato, la sua attività gestionale è esercitata secondo una precisa linea di condotta ovvero: acquisizione dei fattori produttivi, produzione dei beni e

³⁰ L'articolo 15 dello statuto afferma: *“I soci potranno eseguire, su richiesta dell'organo amministrativo ed in conformità alle vigenti disposizioni di carattere fiscale, versamenti in conto capitale ovvero finanziamenti sia fruttiferi che infruttiferi, che non costituiscano raccolta di risparmio tra il pubblico ai sensi delle vigenti disposizioni di legge in materia bancaria e creditizia. In caso di versamenti in conto capitale, le relative somme potranno essere utilizzate per la copertura di eventuali perdite ovvero trasferite a diretto aumento del capitale di qualunque importo, e ciò previa conforme delibera assembleare”*.

servizi offerti e loro immissione sul mercato, cioè secondo i basilari canoni e principi su cui si fonda l'economia aziendale.

3.1.1 IL JUST IN TIME NELLE IMPRESE DI ECONOMIA DI COMUNIONE

Basandosi sul principio in base al quale le imprese di EdC vogliono limitare o eliminare lo spreco delle risorse e sul particolare rapporto che instaurano con i loro clienti, è possibile intravedere la possibilità di applicazione del Just in Time (JIT). La finalità di questa tecnica gestionale è quella di ridurre la quantità di beni presenti nel magazzino, anche se la situazione ottimale sarebbe al sua completa eliminazione. Tutto ciò consente di diminuire le risorse (in questo caso ci riferiamo alle risorse “materiali” quali, ad esempio, le materie prime) impiegate nel processo produttivo e di comprimere l'utilizzo di mezzi finanziari. Di conseguenza è possibile sostenere minori costi perché, ad esempio, non è necessario avere la disponibilità del magazzino in cui stoccare i materiali e, pertanto, sono eliminati alcuni oneri legati alla gestione dell'immobile (i costi per l'affitto e per l'assicurazione dell'edificio).

Sappiamo che il JIT presume che la produzione sia totalmente rivolta al cliente che determina i tempi di consegna e specifica i caratteri dei prodotti finiti richiesti; l'impresa deve stabilire con il cliente un rapporto di collaborazione che, di fatto, è uno dei “capisaldi” delle imprese di EdC: esse, quindi, sono favorite ed avvantaggiate nella implementazione e gestione di un processo produttivo basato sul JIT.

Anche il rapporto con i fornitori deve essere molto forte e duraturo nel corso del tempo affinché ci sia una sincronia fra le due parti; ciò è possibile se

l'impresa comunica tempestivamente al suo fornitore i propri programmi di produzione ed approvvigionamento affinché questi possa coordinare la sua attività. Ciò è fondamentale per il successo della implementazione del JIT.

3.2 IL RAPPORTO CON I CLIENTI ED I FORNITORI

Le imprese di EdC cercano di realizzare prodotti e servizi di qualità al fine di contribuire al benessere delle persone alle quali sono rivolti. Ciò avviene per rafforzare i legami instaurati con i soggetti esterni ad essa, più precisamente le relazioni avviate con i *clienti*.

Tali rapporti devono basarsi sulla correttezza, fiducia e lealtà reciproca, anche se questo implica correre dei rischi perché la struttura aziendale si trova immersa in un mercato in cui la concorrenza potrebbe essere elevata. Se l'impresa riesce a realizzare quanto abbiamo appena affermato, questi rapporti rappresentano senza ombra di dubbio un arricchimento per tutte le realtà imprenditoriali coinvolte.

L'impresa di Economia di Comunione, infatti, nel momento in cui realizza un prodotto, non vede negli individui che acquistano il bene dei semplici consumatori, ma delle persone; questo comporta che dovrà curare nei minimi dettagli il bene che essa produce, sensibilizzando i dipendenti a “prendersi cura” dei prodotti da loro realizzati al fine di soddisfare al massimo il cliente, che non potrà non accorgersi dell'impegno che il lavoratore ha messo nella fase a lui assegnata, facendo così acquistare al lavoro una dignità altissima.

Guardando con maggiore attenzione al rapporto che le imprese di EdC hanno con i loro clienti, possiamo affermare che, sotto certi aspetti, il rapporto con

essi creato è assimilabile al Total Quality Management (TQM). Infatti il prodotto offerto deve *soddisfare le esigenze del cliente*, cioè deve essere *qualitativamente buono*. Ciò avviene apportando piccoli cambiamenti al prodotto ogni volta che cambiano i gusti, i desideri della clientela, lasciando inalterate le sue caratteristiche principali; è quindi necessario, in fase di progettazione del prodotto, analizzare quali modifiche devono essere apportate. L'impresa, inoltre, deve garantire, come nel TQM, che il bene venga venduto ad un *prezzo* adeguato al tipo di merce, da un lato, ed accompagnato dall'offerta di un efficace *servizio post-vendita* di manutenzione del prodotto e di assistenza alla clientela a prezzi contenuti, dall'altro. Anche in questo caso, così come abbiamo visto nel JIT, le imprese devono stabilire un rapporto molto stretto con i loro clienti al fine di conoscere i loro gusti ed esigenze: le imprese di EdC, in questo ambito, sono avvantaggiate perché, come abbiamo più volte ricordato, il rapporto instaurato con le persone è un elemento fondante.

Le imprese di EdC, per valutare il rapporto con i loro clienti, effettuano indagini di mercato allo scopo di conoscere il loro giudizio sui prodotti acquistati. Tale indagine è ovviamente utilizzata anche dalle imprese non aderenti alla Economia di Comunione; ciò che cambia è la motivazione e soprattutto lo spirito che guida questo sondaggio. L'impresa di EdC studia i suoi clienti con l'unico scopo di porre l'attenzione sull'uomo al fine di avere una crescita comune sia per l'impresa che per la persona-cliente. Si tratta di comprendere le esigenze più profonde, gli stati d'animo delle persone-clienti al fine di instaurare un legame che vada al di là del semplice rapporto di natura "commerciale": si vuole creare un legame che è considerato un "bene

relazionale”. Siamo di fronte ad un “bene” più complicato e profondo rispetto alla semplice relazione che si instaura in un rapporto di natura contrattuale-commerciale. Grazie a questi rapporti l’impresa può svilupparsi e crescere nel tempo; essi, infatti, pongono il cliente al centro di tutto il processo produttivo. L’analisi di mercato condotta dalle imprese di EdC è certamente una vera e propria *“analisi della customer satisfaction secondo forme e contenuti centrati non solo sul gradimento del prodotto finale, quanto sulla percezione del valore e del significato dell’attività aziendale. ...La consapevolezza dei possibili criteri di soddisfazione della clientela costituisce un primo livello di feedback sulla percezione all’esterno del ruolo e del significato non solo produttivo dell’impresa, ma anche informativo e culturale, che può orientare la propria strategia sia ad una più piena risposta dei bisogni del cliente, sia ad una preparazione del cliente stesso per un consumo orientato e consapevole.”*³¹.

Si comprende, quindi, che le imprese di EdC sono *customer oriented*. Tale orientamento, come possiamo ben comprendere, va oltre la semplice ricerca della massimizzazione degli utili; infatti tale orientamento, come abbiamo già ricordato, è destinato alla creazione di un rapporto più profondo, più “umano”. E’ ovvio che non è l’imprenditore che si fa pubblicità presentando il progetto di EdC per mostrarsi migliore dei concorrenti; sono i fatti a fare comprendere ai clienti che, dietro a determinati rapporti e ad un’atmosfera di collaborazione, esistono dei valori condivisi e vissuti. E’ il cliente stesso che, di fronte a tale disponibilità ed attenzione, chiede spiegazioni, le quali si traducono nella presentazione delle linee guida di queste imprese.

³¹ Golin Elisa, Parolin Giampietro, *Per un’impresa a più dimensioni: strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore®*, Roma, Città Nuova Editrice, 2003, pag. 57.

Lo stretto rapporto instaurato con i clienti deve riproporsi, con le dovute modifiche, anche nelle relazioni con i *fornitori*: le basi “moralì” su cui si fonda il rapporto con queste persone sono ovviamente le stesse.

Va sottolineato che, all’atto dell’acquisto delle materie prime, le imprese di EdC, se vogliono produrre beni di ottima qualità, devono, oltre che dedicare rilevante importanza ad aspetti che consolidano la collaborazione, comportarsi come una qualsiasi impresa nel richiedere al fornitore materie prime qualitativamente ottime per ottenere, a loro volta, dei prodotti finiti di alto livello. Se il fornitore garantisce materie prime di qualità, può instaurare con la impresa di EdC un rapporto duraturo nel tempo garantendogli un vantaggio competitivo legato appunto alla qualità delle prestazioni. Si tratta di un aspetto molto importante che non deve comunque far trascurare che *“uno dei principi dell’EdC sostiene la necessità di stabilire con i fornitori rapporti umani, di condivisione,.... In genere gli imprenditori lo fanno attraverso l’interazione interpersonale, interessandosi anche della loro vita personale, accogliendoli prima come persone e poi come fornitori.”*³².

Nell’individuare i fornitori sono considerate, inoltre, non solo le condizioni che soddisfano le esigenze interne dell’impresa (ad esempio le scelte di tipo finanziario), ma anche la individuazione di uno stile di lavoro che sia condiviso da entrambe le realtà aziendali. *“In quest’ottica si può instaurare una vera e propria rete di partnership con i diversi fornitori, con i quali, oltre ad un business legato alla specificità di competenze e di servizi erogati mutuamente,*

³² Bruni Luigino, Pelligra Vittorio, *Economia come impegno civile*, op. cit., pag. 344.

*si può arrivare a condividere strategie di sviluppo, nonché a costruire sistemi di collaborazione strutturale: con questa logica...prendono forma esperienze consortili e di associazione temporanea d'impresa*³³.

Il meccanismo di creazione di un rapporto di partnership, potrebbe attuarsi mediante il cosiddetto comakership in cui il fornitore *“viene coinvolto sui rischi e sulle opportunità potenziali del business del cliente con responsabilità di coproduttore”*³⁴. In questo caso i processi produttivi di una impresa e del suo fornitore sono integrati e correlati, dipendendo l'uno dall'altro e rendendo quindi necessario che le due realtà aziendali concordino le modalità ed i tempi di integrazione delle loro strutture produttive. Il processo di integrazione è tutt'altro che breve e semplice ma, se le imprese riescono ad instaurare un rapporto di comakership, esse effettuano investimenti comuni in ricerca e sviluppo, in nuove tecnologie, sviluppano nuovi prodotti e si incentivano a vicenda ad essere competitive al fine di avere successo nel mercato, rafforzando così quei rapporti interpersonali e *“moralì”* che le imprese di EdC vogliono instaurare con tutti i soggetti con cui entrano in relazione.

3.3 IL RAPPORTO CON I DIPENDENTI

Analizzando l'organizzazione interna delle imprese di EdC. Cercheremo, di capire se in esse può essere preferibile adottare uno specifico modello di divisione e coordinamento dl lavoro.

³³ Golin Elisa, Parolin Giampietro, *Per un'impresa a più dimensioni*, op. cit., pag. 59.

³⁴ De Maio Adriano, Maggiore Enrico, *Organizzare per innovare: rapporti evolutivi clienti-fornitori*, Milano, Etas libri, 1992, pag. 31.

Nella impresa di Economia di Comunione, l'imprenditore deve instaurare con i suoi dipendenti rapporti leali e rispettosi: questo vuol dire che devono essere soddisfatte le esigenze, i bisogni del lavoratore il quale deve sentirsi libero di esporre al proprietario le sue necessità perché sa che esso lo comprende e, entro i limiti delle sue possibilità, cerca di risolvere i problemi che può avere in quel momento. I dipendenti vengono, quindi, insigniti di un ruolo centrale nella struttura aziendale perché il proprietario li valorizza *“informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione”*³⁵.

Comprendiamo che fulcro della gestione del personale sono i rapporti interpersonali che si instaurano fra il proprietario ed i lavoratori, ma anche fra gli stessi dipendenti. Il responsabile dell'impresa deve periodicamente esaminare lo stato di questi rapporti per verificare se esistono situazioni di difficoltà, cercando di eliminare eventuali contrasti; senza di questi, infatti, tutta l'impresa ha un beneficio perché viene garantita la continuazione del processo produttivo ed, eventualmente, l'incremento della produttività dei lavoratori. All'interno di un sistema così strutturato, ogni lavoratore si sente partecipe della vita aziendale come se l'impresa fosse sua, condividendo con gli altri le sue capacità, idee, competenze per favorire lo sviluppo dell'azienda e la crescita professionale degli altri dipendenti.

Va considerato che in tutte le imprese un dipendente sfrutta le sue competenze e comunica, o almeno dovrebbe, le sue idee: in una impresa di EdC l'interesse personale deve essere messo in secondo piano a vantaggio dell'impresa e dei

³⁵ Araùjo Vera, Prefazione in Lubich Chiara, *Economia di comunione*, op. cit., pag. 25.

lavoratori nel loro complesso; in altri termini deve essere ricercato il soddisfacimento di un interesse collettivo.

L'impresa aderente all'EdC, come tutte le imprese, deve garantire ai suoi lavoratori corsi di apprendimento ed aggiornamento al fine di migliorare le loro conoscenze professionali, ottenendo così un miglioramento dei risultati raggiunti sia a livello personale che aziendale. Nel caso specifico, oggetto di questi corsi è, fra l'altro, la presentazione della Economia di Comunione e degli obiettivi che si vogliono perseguire; tale illustrazione è utile perché se tutti i lavoratori conoscono le finalità aziendali e le condividono, l'impresa ne ricava un beneficio. In questo modo, infatti, i dipendenti sanno che non lavorano soltanto per loro stessi o per l'impresa, ma che lavorano per il raggiungimento di scopi sociali aventi una visione mondiale e ciò contribuisce all'incremento della loro produttività.

Inizialmente, però, non tutti gli imprenditori ritengono opportuno di fare conoscere ai lavoratori l'Economia di Comunione perché c'è il rischio che non tutti comprendano il suo reale significato. Molti imprenditori hanno difficoltà specialmente se hanno alle loro dipendenze persone provenienti dalle fasce più deboli della società che non possono comprendere come mai devono aiutare i poveri essendo anche loro in una situazione di disagio economico; *“solo quando (i dipendenti più poveri) avranno compreso di essere remunerati giustamente (perché la percentuale viene prelevata dagli utili degli imprenditori e non dal fatturato aziendale), di essere valorizzati completamente, apprezzeranno che il loro lavoro sia utile anche ad*

altri.....Per il momento gli imprenditori mirano a stabilire il miglior clima aziendale possibile, creando un rapporto di stima e di fiducia reciproche con i dipendenti..... Lo scopo è far capire loro, direttamente con l'esperienza, con la vita, che cosa sia l'EdC. Se i dipendenti (tutti i dipendenti, ma specialmente i più poveri) chiedono spiegazioni, allora gli imprenditori parlano esplicitamente dell'EdC.”³⁶. Da quanto affermato, comprendiamo che è necessario parlare ai dipendenti della Economia di Comunione, ma è indispensabile trovare il momento ed il contesto più adatto per farlo.

Dobbiamo ricordare che un imprenditore, nel momento in cui assume un nuovo dipendente, sa che deve garantirgli un lavoro che esalti le sue qualità e caratteristiche, talvolta andando contro alle esigenze contingenti dell'impresa.

Ovviamente l'atteggiamento di apertura che l'imprenditore ha nei confronti dei suoi dipendenti deve essere contraccambiato. Infatti, questi devono dare il meglio di loro stessi nello svolgimento dei loro compiti e non devono approfittarsi della disponibilità dell'imprenditore; devono cioè essere consapevoli che fanno parte di una realtà aziendale che deve pur sempre crescere, svilupparsi ed essere gestita secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità al fine di permanere nel mercato.

Sintetizzando possiamo dire che il lavoro viene visto *“non solo come un diritto e dovere di ogni uomo, ma anche e soprattutto come luogo di espressione e messa a frutto delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive, relazionali, nonché come occasione di contribuire al bene proprio e comune. Per questo la*

³⁶ Bruni Luigino, Pelligra Vittorio, *Economia come impegno civile*, op. cit., pag. 349.

creazione di posti di lavoro – coerentemente con la possibile redditività aziendale – non può che costituire un indicatore particolarmente positivo per l'espressione della ricchezza generata dall'impresa.”³⁷. Ricompensare col denaro gli sforzi dei dipendenti per il raggiungimento degli obiettivi a loro assegnati e punire gli errori da essi commessi può generare la distruzione della spinta motivazionale intrinseca dei lavoratori perché non sempre essi sono interessati esclusivamente ad uno stipendio più elevato. Ciò non può accadere all'interno delle imprese di Economia di Comunione, perché i lavoratori sono particolarmente interessati ad un clima aziendale fondato sull'ascolto e sul rispetto reciproco, fattori che generano in loro una risposta positiva e che favoriscono un rendimento migliore sul posto di lavoro.³⁸

Da quanto abbiamo affermato fino ad ora, possiamo sostenere che le imprese di EdC manifestano, sotto alcuni aspetti, le caratteristiche di una struttura organizzativa funzionale; infatti:

1) *abbiamo una gerarchia*: accentrando il potere nelle mani del titolare dell'impresa di EdC, consentendogli di avere in ogni momento il quadro completo della realtà aziendale, egli può in ogni momento dirimere con facilità i contrasti che possono insorgere fra i suoi dipendenti rafforzando così il rapporto interpersonale esistente fra e con loro. Naturalmente comprendiamo che egli non deve utilizzare il potere che ha a disposizione come un despota, ma deve impiegarlo per il bene dell'impresa e dei dipendenti;

³⁷ Golin Elisa, Parolin Giampietro, *Per un'impresa a più dimensioni*, op. cit., pag. 42.

- 2) Siamo in presenza una *specializzazione*: nelle singole direzioni, infatti, sono inserite persone con competenze, conoscenze ed abilità specifiche;
- 3) alla singola direzione sono *delegati dei poteri*. La delega dei poteri decisionali attinenti ad una precisa area funzionale è fondamentale perché così facendo sono esaltate le capacità lavorative del singolo lavoratore.

Certo è che, se avessimo una struttura organizzativa di tipo divisionale, l'esercizio della delega sarebbe più ampio ed incisivo. Ma ciò non è fattibile perché:

- a) l'ampiezza delle imprese da noi studiate impedisce la implementazione di questo tipo di struttura organizzativa: tali imprese, infatti, sono solitamente di piccole o medie dimensioni, collocate in una sola area geografica e/o realizzano un unico prodotto;
- b) si perderebbe parte di quel legame interpersonale di comunione fraterna, il senso di "comunità di persone" che deve esistere al loro interno, perché ogni divisione sarebbe eccessivamente autonoma con il rischio che si disinteressi delle altre strutture aziendali.

Come in tutte le imprese che adottano il modello funzionale, l'istituto della delega è accompagnato dall'attribuzione alle direzioni di uno o più *obiettivi* che concorrono al raggiungimento dei risultati previsti per l'impresa nel suo complesso. C'è certamente il rischio che le direzioni siano in contrasto fra loro nell'assunzione di scelte di propria competenza.

Questa problematica è superabile se l'imprenditore è capace di "educare" adeguatamente i suoi dipendenti alla cultura di EdC, facendo comprendere che

³⁸ Crivelli Luca, *Ristrutturazioni aziendali e rapporti di reciprocità*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 12", Roma, Città Nuova Editrice, marzo 2000, pag. 15.

gli scopi generali dell'impresa prevalgono sugli obiettivi che ciascuno di essi deve perseguire. Inoltre, questa difficoltà può essere superata se vengono creati dei “*gruppi di lavoro*”: questi sono solitamente creati in tutte le imprese al fine di coordinare e gestire al meglio determinate funzioni e risorse; la loro costituzione è, però, maggiormente richiesta nelle imprese da noi studiate perché il principio secondo il quale, al loro interno, viene incoraggiato lo sviluppo del singolo individuo deve essere integrato dalla capacità dei dipendenti di collaborare gli uni con gli altri al fine di sviluppare quei rapporti interpersonali tipici delle imprese di EdC. All'interno di tali gruppi di lavoro ciascun dipendente ha la possibilità di comprendere, grazie al confronto ed al dialogo, il significato e l'importanza che ogni ruolo (anche il suo) riveste. Il gruppo di lavoro favorisce lo scambio, coinvolge gli individui e li spinge a impegnarsi per conseguire i risultati attesi; esso è importante perché permette di definire obiettivi e compiti, di valorizzare ciascun componente e di migliorarsi costantemente. Dentro di esso verranno espressi idee, punti di vista differenti che, però, possono trasformarsi da posizioni di divergenza in punti di forza per l'impresa se sono analizzati in base alle competenze di ciascun dipendente; da ciò possono nascere le soluzioni ai vari problemi che di volta in volta si presentano.

Per comprendere meglio il significato del lavoro di gruppo e per valorizzarlo ed apprezzarlo al massimo, è utile sottolineare la differenza che esiste tra “un gruppo” e “un gruppo di lavoro”. Un “gruppo” nasce grazie al legame che esiste tra le persone che vi appartengono, ma questa reciprocità tra i membri non crea un “gruppo di lavoro”. Questo può esistere se, al suo interno, è

presente un elemento molto importante: l'interdipendenza che nasce dalla consapevolezza di essere necessari l'uno agli altri, dalla "reciproca necessità".

In altri termini, ogni membro del gruppo è consapevole di dipendere dagli altri ed è disposto ad accettare le differenze che ci sono con gli altri dipendenti.

La "reciproca necessità" porta all'integrazione dei lavoratori, integrazione che, a sua volta, genera la collaborazione. La relazione di interdipendenza, che si instaura, si basa su un rapporto di fiducia tra i soggetti, sulla negoziazione continua dei metodi di lavoro e sulla condivisione delle decisioni e dei risultati conseguiti. Simili rapporti basati sulla fiducia nascono, innanzitutto, dal sentirsi sicuri delle proprie capacità e dallo scambio delle proprie esperienze e conoscenze con i collaboratori. Avere fiducia negli altri significa, inoltre, essere convinti che, all'interno del gruppo di lavoro, le idee e gli individui non sono in conflitto, ma, se esiste una "competizione" tra le diverse idee, questa deve essere superata nella ricerca del raggiungimento di un obiettivo definito e perseguito solo grazie al contributo di tutti.

Si presuppone che ognuno s'impegni al meglio delle sue possibilità nello svolgere i suoi compiti in corrispondenza al ruolo che riveste al fine di portare qualcosa di proprio e di utile alla comunità aziendale. Affinché nasca, fra i lavoratori, un rapporto di collaborazione, ognuno deve esporre agli altri il proprio punto di vista ed accettare che, dal confronto, scaturisca la decisione del gruppo di lavoro, differente dalla propria posizione.

Quindi, il meccanismo decisionale all'interno delle imprese di EdC rispecchia pienamente il principio della reciprocità e valorizza una leadership "collettiva" in cui sono privilegiati l'ascolto e la collaborazione nel raggiungimento dei

risultati; si cerca, nei limiti del possibile, di creare consenso attorno alle decisioni. E', inoltre, augurabile non solo la condivisione degli obiettivi e delle scelte aziendali, ma anche che vi sia una adeguata comunicazione interna affinché ogni dipendente sia reso partecipe della vita aziendale, comunicazione che deve essere unita alla creazione di momenti di condivisione che coinvolgono tutti i membri della struttura aziendale.

CAPITOLO QUARTO

IL SISTEMA DI RENDICONTAZIONE DELLE SOCIETA’

DI ECONOMIA DI COMUNIONE

4.1 PREMESSA

Riprendiamo l’analisi ed il confronto delle due società che abbiamo esaminato. Dobbiamo qui ricordare quanto abbiamo indicato nel primo capitolo, sottolineando che si tratta di aziende molto diverse fra di loro.

Abbiamo voluto considerare queste due imprese perché volevamo raffrontare due società che hanno aderito all’Economia di Comunione in momenti e periodi diversi per osservare come esse si rapportano col progetto analizzato. Come vedremo, l’esame del loro sistema di rendicontazione fornisce varie notizie e pone alcuni interrogativi.

4.2 LA E. di C. S.p.A.

4.2.1 LO STATO PATRIMONIALE ED IL CONTO ECONOMICO

Riportiamo i bilanci di esercizio della società³⁹.

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	2001	2002	2003
A) CREDITI VERSO SOCI	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI			
<i>I-Immobilizzazioni immateriali</i>			
1) Costi di impianto ed ampliamento	1.012	28.043	41.162
2) Costi di ricerca, sviluppo e pubblicità	0	9.644	8.113
3) Diritti di brevetto industriale e utilizzazione opere ingegno	0	2.864	2.148
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0	1.485	2.575
Totale	1.012	42.036	53.998
<i>II-Immobilizzazioni materiali</i>			
4) Altri beni	0	287	2.935
5) Immobilizzazioni in corso e acconti	0	10.156	160.156
Totale	0	10.443	163.091
<i>III-Immobilizzazioni finanziarie</i>			
Totale	0	0	0
Totale immobilizzazioni (B)	1.012	52.479	217.089
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
<i>I-Rimanenze</i>			
Totale	0	0	0
<i>II-Crediti</i>			
1) Verso clienti (esigibili entro l'esercizio successivo)	0	0	22.070
5) Verso altri (esigibili entro l'esercizio successivo)	73	9.835	18.280
Totale	73	9.835	40.350
<i>III-Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>			
6) Altri titoli	0	2.498.921	1.564.155
Totale	0	2.498.921	1.564.155
<i>IV-Disponibilità liquide</i>			
1) Depositi bancari e postali	183.877	670.779	1.842.248
2) Assegni	0	56.150	6.950
3) Denaro e valori in cassa	0	11.085	2.838
Totale	183.877	738.014	1.852.036
Totale attivo circolante (C)	183.950	3.246.770	3.673.630
D) RATEI E RISCONTI			
1) Ratei attivi	0	2.291	0
2) Risconti attivi	0	310	310
Totale ratei e risconti (D)	0	2.601	310
Totale attivo	184.962	3.301.850	3.676.940

PASSIVO	2001	2002	2003
A) PATRIMONIO NETTO			
<i>I-Capitale</i>	185.400	3.000.000	3.648.250
<i>II-Riserva da sovrapprezzo azioni</i>	0	0	0
<i>III-Riserva di rivalutazione</i>	0	0	0
<i>IV-Riserva legale</i>	0	0	0
<i>V-Riserva per azioni proprie in portafoglio</i>	0	0	0
<i>VI-Riserve statutarie</i>	0	0	0
<i>VII-Altre riserve</i>	0	0	0
<i>VIII-Utili (perdite) portati a nuovo</i>			
2) Perdite a nuovo	0	-438	-315
<i>IX-Utile (perdita) dell'esercizio</i>			
1) Utile dell'esercizio	0	124	142
2) Perdita dell'esercizio	-438	0	0
Totale patrimonio netto (A)	184.962	2.999.686	3.648.077
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	0	0	0
C) T.F.R. LAVORO SUBORDINATO	0	0	596
D) DEBITI			
6) Debiti verso fornitori			
- esigibili entro l'esercizio successivo	0	32.718	23.867
11) Debiti tributari			
- esigibili entro l'esercizio successivo	0	705	269
12) Debiti vs. istituti di previdenza e sicurezza sociale			
- esigibili entro l'esercizio successivo	0	162	456
13) Altri debiti			
- esigibili entro l'esercizio successivo	0	268.579	675
Totale debiti (D)	0	302.164	25.267
E) RATEI E RISCONTI	0	0	0
Totale passivo	184.962	3.301.850	3.673.940

³⁹ I dati di bilancio sono espressi in "unità di euro" a norma dell'art. 2423 del Codice Civile.

CONTO ECONOMICO

	2001	2002	2003
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	0	4.360	48.626
5) Altri ricavi e proventi:			
a) Altri ricavi e proventi	0	7,00	115
Totale valore della produzione (A)	0	4.367	48.741
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0	992	3.533
7) Per servizi	30	22.788	62.470
9) Per il personale			
a) Salari e stipendi	0	0	9.055
b) Oneri sociali	0	0	2.745
c) Trattamento fine rapporto	0	0	595
10) Ammortamenti e svalutazioni:			
a) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	253	10.366	15.774
b) Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	0	18	263
14) Oneri diversi di gestione	424	2.408	1.722
Totale costi della produzione (B)	707	36.572	96.157
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	-707	-32.205	-47.416
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:			
c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante	0,00	26.698	45.359
d) Proventi finanziari diversi	269	5.059	2.199
Totale proventi e oneri finanziari (C)	269	31.757	47.558
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATT. FINANZIARIE	0	0	0
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI			
20) Proventi:			
a) Proventi straordinari	0	572	0
Totale delle partite straordinarie (E)	0	572	0
Risultato prima delle imposte (A-B+/-C+/-D+/-E)	0	0	142
22) Imposte sul reddito dell'esercizio	0	0	0
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	-438	124	142

Analizzando i bilanci dei primi tre esercizi, dobbiamo innanzitutto rilevare che rispecchiano pienamente e fedelmente l'attività gestionale illustrata nei precedenti capitoli.

L'attività del primo esercizio (anno 2001) è, di fatto, inesistente. Ciò è comprensibile perché la società è stata costituita il 13 ottobre 2001 e, quindi, nei due mesi che rimanevano di quell'anno è stato necessario compiere gli atti necessari per la costituzione e l'attivazione della società (ad esempio

registrazione dell'atto costitutivo presso l'ufficio del registro e iscrizione della società nel registro delle imprese).

Guardando lo **stato patrimoniale** e tralasciando lo studio di poste quali, ad esempio, i “*depositi bancari e postali*” ed i “*proventi finanziari diversi*”, notiamo che sono presenti:

- 1) dal lato dell'**attivo**, i “*costi di impianto ed ampliamento*”. Essi rappresentano i costi pluriennali sostenuti per la costituzione della società: tali costi, come si rileva dalla nota integrativa, sono ammortizzati in cinque anni con l'autorizzazione del collegio sindacale;
- 2) dal lato del **capitale netto** notiamo che le uniche poste presenti sono il “*capitale sociale*” e la “*perdita d'esercizio*”.

Anche nel **conto economico** sono presenti soltanto poche poste; quelle più importanti sono rappresentate da:

- 1) gli “*ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali*” relativi all'ammortamento dei costi di impianto. Negli esercizi successivi questa posta si riferisce all'ammortamento sia dei costi di impianto che delle altre immobilizzazioni immateriali presenti nell'attivo dello stato patrimoniale;
- 2) gli “*oneri diversi di gestione*”: essi rappresentano alcuni diritti richiesti dalla CCIAA (Camera di Commercio) e alcune tasse per Concessioni Governative.

Studiando i bilanci relativi agli esercizi 2002 e 2003 e leggendo la nota integrativa, dobbiamo premettere che la società non ha conseguito ricavi connessi alla attività immobiliare perché, per il momento, non ha immobili da

affittare. Infatti possiamo rilevare che, nello stato patrimoniale, la posta “*terreni e fabbricati*” non è ancora presente perché, nei due esercizi, non è stato acquistato il terreno su cui sorgerà il polo industriale (ricordiamo che il terreno è stato acquistato nel febbraio 2004). L’unica posta connessa alla attività immobiliare è la voce B-II-5 dello stato patrimoniale (“*immobilizzazioni in corso ed acconti*”) che si riferisce agli acconti versati al proprietario del terreno in attesa di stipulare il contratto definitivo d’acquisto.

Troviamo, inoltre, conferma che c’è stato un aumento di *capitale*. Risulta, infatti, che il capitale sociale, al 31 dicembre 2002, è stato incrementato a 3 milioni di euro. Sappiamo che, durante il terzo esercizio, questo è stato aumentato a 5 milioni: il bilancio ci conferma che, al termine del terzo anno, il secondo aumento di capitale è ancora in corso; infatti sappiamo che si è concluso nel 2004. Di fatto, i soci hanno iniziato a sottoscrivere le nuove azioni e, quindi, nel bilancio è stato indicato l’importo che essi hanno sottoscritto in quell’esercizio. Non sono, invece, presenti i “*crediti verso i soci*” perché gli azionisti, all’atto della sottoscrizione, hanno contestualmente versato l’intero importo da loro sottoscritto: non è, quindi, presente nell’attivo la differenza fra il capitale sottoscritto e quello versato in quanto tale differenza è pari a zero.

Il bilancio d’esercizio relativo al 2003 ci conferma, inoltre, che è stato assunto, nel corso dell’esercizio, un dipendente. Ciò si evince sia dal conto economico, in cui sono presenti i costi del personale, che dallo stato patrimoniale, in cui sono presenti i debiti verso gli istituti previdenziali, verso l’erario e verso il dipendente per la mensilità di dicembre.

Dal punto di vista “finanziario” osserviamo che il consiglio ha provveduto a gestire le risorse finanziarie a disposizione della società, cercando di investirle in modo tale da conciliare la massimizzazione dei ricavi provenienti da tale investimento, da un lato, e la minimizzazione del rischio insito in tale impiego di denaro, dall’altro. Tali risorse, infatti, sono state utilizzate per acquistare quote di “fondi comuni di investimento”, composti prevalentemente da titoli di stato ed obbligazioni; la compravendita di tali quote ha consentito di ottenere, come si evince dal conto economico, ingenti “*proventi finanziari*”.

Dalla lettura dello stato patrimoniale troviamo conferma che la società è “finanziariamente autonoma”. Gli amministratori, infatti, non hanno richiesto finanziamenti a soggetti esterni alla società, aderendo così alla scelta formulata dai soci, e ciò si comprende in quanto non sono presenti debiti verso banche o verso gli obbligazionisti.

Soffermiamoci sulla posta “*costi di ricerca, sviluppo e pubblicità*”: si riferisce alle spese pubblicitarie connesse alla stampa ed alla divulgazione del materiale informativo e conoscitivo relativo agli aumenti di capitale; tali spese sono iscritte nell’attivo ed ammortizzate in cinque esercizi con il consenso del collegio sindacale.

La posta “*altri debiti*” presente nel passivo potrebbe incuriosire. Il suo importo, al 31 dicembre 2002, è elevato e si riferisce a somme pervenute a seguito della sottoscrizione di capitale in eccesso rispetto al limite massimo di 3 milioni di euro; di conseguenza la società doveva rimborsare tale eccesso di sottoscrizioni, restituzione che ha correttamente effettuato nel corso dell’esercizio successivo.

La posta “*crediti verso altri*” presente nell’attivo dei tre esercizi, si riferisce a crediti verso l’erario e concernenti l’Iva.

Guardando con maggiore attenzione al **conto economico** osserviamo che sono presenti alcuni “*ricavi delle vendite e delle prestazioni*”. Perché è presente questa posta di bilancio se, in precedenza, abbiamo affermato che la società non ha ottenuto ricavi derivanti dalla attività immobiliare? Dobbiamo ricordare che la società, oltre all’attività immobiliare, può esercitarne altre; tali ricavi, infatti, provengono:

- 1) dall’aver organizzato dei corsi di formazione (le “scuole” di cui abbiamo parlato) a cui hanno partecipato alcuni imprenditori aderenti all’economia di comunione;
- 2) dai contributi versati dalle imprese che hanno partecipato all’expo organizzato nello scorso anno.

I contributi indicati nei punti precedenti sono stati riscossi solo in parte; ciò si evince dalla presenza della posta “*crediti verso clienti*” presente nell’attivo dell’anno 2003.

Naturalmente la società, per svolgere queste attività, ha sostenuto dei costi: la posta del conto economico denominata “*per servizi*” indica tali costi (è da precisare che in questa posta non sono contenuti solo i costi sopra citati, ma anche, ad esempio, il compenso degli amministratori e dei sindaci).

Dall’analisi del conto economico, possiamo inoltre rilevare che l’utile d’esercizio, anche se scarso, è stato ottenuto soprattutto grazie ai sopra citati “proventi finanziari”. Ovviamente gli utili conseguiti dalla società dovrebbero essere generati prevalentemente dalla gestione caratteristica e non da quella

finanziaria. In questa fase gestionale, però, non è possibile ottenere un margine di profitto dalla gestione caratteristica; ciò sarà possibile soltanto quando l'immobile sociale sarà stato realizzato e locato agli imprenditori che vi si insedieranno.

4.2.2 LA NOTA INTEGRATIVA E LA RELAZIONE SULLA GESTIONE

Nel momento in cui si riconosce che l'impresa ha un legame ed una responsabilità con e verso l'ambiente in cui opera, allora dobbiamo ammettere che ci deve essere una adeguata informativa destinata agli interlocutori presenti in quell'ambiente perché essi hanno il diritto di essere informati sugli esiti globali dell'operato dell'impresa con cui dialogano.

Precisiamo innanzitutto che la E. di C. S.p.A. non ha mai redatto il bilancio sociale; le informazioni relative all'attività aziendale sono rintracciabili nei documenti che compongono il bilancio d'esercizio: la nota integrativa e la relazione sulla gestione.

E' da rilevare che nella "relazione sulla gestione" allegata al bilancio 2003, viene ribadito che fondamento della società è volere svolgere una attività imprenditoriale secondo i principi posti a base della economia di comunione. In tale contesto si ricorda un principio importante e precisamente: *"l'agire etico prende radice non da asettici "codici comportamentali" ma da una vera cultura che sottolinea l'importanza del rispetto del soggetto, il corretto comportamento nei confronti degli stakeholder, una gestione nella quale la persona umana sia riportata al centro dell'impresa non solo per l'apporto*

lavorativo, bensì per il suo essere specifico..., la sua assunzione di responsabilità, la condivisione di obiettivi.”⁴⁰.

Ricordiamo che la società in oggetto destina una parte degli utili conseguiti a favore degli indigenti individuati dal consiglio di amministrazione. Dal bilancio risulta che, nei primi tre esercizi, la società non ha provveduto a tale distribuzione. Ciò non è avvenuto per negligenza degli amministratori e dell'assemblea o perché è venuta meno la “spinta sociale” della società; ciò si è verificato perché l'impresa è stata vincolata da precise norme di legge, infatti:

- 1) nel primo esercizio (anno 2001) la società ha avuto una perdita (€ 438). Il legislatore, all'articolo 2433, afferma che, in caso di perdita, gli utili non possono essere ripartiti fino a quando il capitale sociale non sia stato reintegrato. Di conseguenza l'assemblea ha dovuto utilizzare gli utili conseguiti nell'esercizio 2002 (€ 124) e 2003 (€ 142) per la copertura delle perdite precedenti;
- 2) nell'attivo sono presenti i costi di impianto e di pubblicità pluriennali. L'articolo 2426 del codice civile recita che, fino a quando l'ammortamento di queste immobilizzazioni immateriali non è completato, possono essere distribuiti dividendi solo se residuano riserve sufficienti a coprire l'ammortamento dei beni ammortizzati. Sappiamo che, nel nostro caso, l'ammortamento non è stato completato; di conseguenza la società non può distribuire gli utili perché non ha riserve disponibili.

⁴⁰ Fonte: Relazione sulla gestione allegata al bilancio d'esercizio 2003.

Non è stato, quindi, possibile per il momento effettuare la ripartizione degli utili fra la riserva legale (5%), i bisognosi (30%) ed i soggetti indicati dall'assemblea (65%).

Dalla lettura dei documenti a disposizione possiamo rilevare che ci sono stati intensi rapporti con l'ambiente in cui la società si colloca, in quanto sono state riportate le molte occasioni in cui la società ha potuto vivere un rapporto umano e di scambio reciproco con gli interlocutori con cui è entrata in contatto. Basti pensare che la società, come si rileva dalla relazione sulla gestione, ha collaborato con associazioni di categoria (ad esempio la IAL della Cisl e la Cedit della Confartigianato) affinché le parti potessero conoscere il lavoro svolto da ciascuna di esse e affinché fosse possibile portare lo "spirito" della economia di comunione nelle imprese iscritte alle associazioni sopra indicate. Un rapporto proficuo si è sviluppato anche con altri enti (ad esempio l'Università di Terni od il Comune di Spoleto) che hanno invitato gli amministratori ad illustrare presso di loro il progetto di economia di comunione.

Abbiamo già ricordato che la società, come si rileva dagli atti sociali, ha partecipato alla manifestazione "Terra Futura" su richiesta della Banca Etica che, come sappiamo, è socia della E. di C. S.p.A.. Ciò fa comprendere che il rapporto di collaborazione e di scambio avviene anche con gli azionisti e questo è confermato dal fatto che gli amministratori hanno presentato l'economia di comunione alla Federazione delle Banche di Credito Cooperativo (ricordiamo che la Banca di Credito Cooperativo di Pontassieve è

azionista) per creare la condivisione di taluni principi sociali posti a fondamento di questi istituti di credito. A conferma della solidità del rapporto azionisti-società ricordiamo che gli amministratori stanno valutando la possibilità di ricevere dei finanziamenti infruttiferi da parte degli azionisti; ciò avviene, ovviamente, per fare fronte alle future esigenze di liquidità della società. Gli amministratori si stanno attivando in questo senso soprattutto perché, nell'assemblea del 25 aprile 2004, i soci hanno esplicitamente richiesto di contribuire ulteriormente al finanziamento della società.

In sede assembleare è sorto il problema di come comportarsi nel caso in cui dei soggetti non soci desiderassero partecipare al finanziamento (infruttifero) della società. Per risolvere questo problema la Banca Etica (che può concedere alla società dei finanziamenti infruttiferi in quanto socia) ha dichiarato che emetterà certificati di deposito infruttiferi acquistabili esclusivamente dai non soci. Il denaro proveniente da tali certificati verrà successivamente trasferito alla società sottoforma di finanziamento infruttifero.

4.2.3 OSSERVAZIONI DI SINTESI

Nell'effettuare una sintesi dell'analisi sulla società, dobbiamo approfondire lo studio dei rapporti che essa ha instaurato con gli stakeholder.

In merito al rapporto stabilito con gli *azionisti*, abbiamo precedentemente illustrato come si è manifestato. Tale relazione è importante per comprendere anche il particolare legame esistente con i *clienti*: di essi gli atti societari si limitano ad affermare che, come sappiamo, la società ha organizzato corsi di formazione e l'expo delle imprese di Economia di Comunione. Potremmo

pensare che gli amministratori avrebbero dovuto fare conoscere come si sono instaurati ed evoluti tali rapporti; ciò, però, non è stato effettuato perché le imprese clienti sono anche azioniste della E. di C. S.p.A. ed il rapporto società-clienti è testimoniato dalle relazioni esistenti fra la società ed i suoi azionisti.

Relativamente a queste due categorie di soggetti non è possibile rilevare nient'altro oltre a ciò che abbiamo sopra affermato. L'unica nota che possiamo aggiungere si riferisce a due "tabelle" presenti nella nota integrativa relative al "patrimonio netto" ed ai "crediti".

Patrimonio netto

	Consistenza al 31/12/2003	Incrementi	Decrementi	Consistenza al 31/12/2002
Capitale sociale	3.648.250	648.250		3.000.000
Utili (perdite) a nuovo	-315		123	-438
Utile (perdite):				
- dell'esercizio precedente			-124	
- dell'esercizio	142	142		124
Totale	3.648.077			2.999.686

Crediti

	al 31/12/2003	al 31/12/2002	Variazione
Presentano un saldo di	40.350	9.835	30.515

Dobbiamo tenere presente che il saldo dei crediti inserito in questa tabella non si riferisce esclusivamente a quelli vantati nei confronti della clientela, ma anche a quelli verso l'erario. Per comprendere a quanto ammontano i crediti verso i clienti dobbiamo rielaborare i dati sopra indicati; tali crediti non erano presenti al termine dell'esercizio 2002, mentre ammontavano ad euro 22.070 al termine dello scorso anno.

Le affermazioni sopra riportate portano a riflettere sul rapporto instaurato con lo *Stato*. Dobbiamo premettere che la nota integrativa e la relazione sulla

gestione non si soffermano su tale rapporto. Se volessimo “forzare la mano”, nei documenti sopra citati potremmo trovare qualche “traccia” di tale relazione quando si afferma che non sono stati distribuiti gli utili per rispettare le leggi in materia, da un lato, e quando si indicano, nello stato patrimoniale e nella nota integrativa, alcuni crediti e debiti nei confronti della pubblica amministrazione, dall’altro.

Debiti

	al 31/12/2003	Variazione	al 31/12/2002
Debiti tributari	269	-436	705
Debiti verso istituti di previdenza	456	294	162
Crediti verso altri (erario)	18.280	8.445	9.835

Comprendiamo, quindi, che in merito al rapporto con questo portatore di interesse, è presente una limitata informazione.

In merito al rapporto con il “*sistema finanziario*” possiamo notare che:

- 1) relativamente ai *finanziatori* (ci riferiamo a coloro che forniscono mezzi finanziari sottoforma di prestiti), gli atti sociali non riportano nessuna informazione. Ciò è corretto, perché la società non ha fatto ricorso a prestiti;
- 2) riguardo al rapporto con le *banche* l’unico rapporto ricordato è quello instaurato con la Banca Etica e con le Federazione delle Banche di Credito Cooperativo, legame di cui abbiamo già parlato. Inoltre, l’investimento delle ingenti risorse finanziarie a disposizione è stato effettuato con l’intermediazione delle banche con cui la società ha un rapporto. Tale relazione si manifesta principalmente nella sincronizzazione tra l’afflusso di denaro in entrata e quello in uscita e, quindi, dipende dal rapporto instaurato con i clienti ed i fornitori.

	al 31/12/2003	al 31/12/2002	Variazione
Attività finanziarie diverse da immobilizzazioni	1.564.155	2.498.921	-934.766
Depositi bancari e postali	1.842.248	670.779	1.171.469

Nel precedente paragrafo abbiamo ricordato il rapporto stabilito con i *sindacati* e le *associazioni di categoria*. Dai documenti in nostro possesso non risultano altre informazioni oltre quelle già riportate; gli organi sociali dovrebbero, a nostro parere, rafforzare questo legame ed ampliare l'informazione relativa a questa categoria di stakeholder.

Alcuni punti su cui l'informazione è carente riguardano:

- 1) i *fornitori*: di essi gli amministratori, nei documenti ufficiali, non hanno parlato. Esiste soltanto uno schema in cui è riportata la consistenza dei crediti da essi vantati;

	Consistenza al 31/12/2003	Variazione	Consistenza al 31/12/2002
Debiti verso fornitori	23.867	-8.851	32.718

- 2) il *dipendente*. L'unico documento che parla del dipendente è la relazione allegata al bilancio del primo semestre 2003. Tale relazione è molto scarna in merito ai compiti del dipendente ed al rapporto con esso instaurato. Tuttavia, partecipando ai lavori dell'assemblea del 25 aprile 2004, abbiamo potuto rilevare che con il dipendente è stato stabilito un rapporto di reciproca collaborazione e, soprattutto, fiducia. Infatti l'impiegato ha partecipato a tutti i lavori assembleari come punto di riferimento per i membri dell'assemblea, facendo ad essi comprendere l'importanza che ha

all'interno della società. Desideriamo qui riportare alcuni "valori contabili" relativi al dipendente; tale schema non è presente nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione ed è stato elaborato ricavando i dati dallo stato patrimoniale e dalla nota integrativa, precisando che ci riferiamo esclusivamente all'anno 2003 in quanto, negli esercizi precedenti, la società non aveva dipendenti.

	Consistenza al 31/12/2003
T.F.R. per lavoro subordinato	596
Altri debiti (mensilità di dicembre)	675

A tali valori inseriti nello stato patrimoniale dobbiamo aggiungere i debiti verso l'erario di cui abbiamo parlato in precedenza; essi si riferiscono alle ritenute fiscali (IRPEF) sugli stipendi (debiti tributari) ed ai contributi INPS (debiti verso istituti di previdenza).

Costi per il personale	Consistenza al 31/12/2003
Salari e stipendi	9.055
Oneri sociali	2.745
Trattamento fine rapporto	595

3) *Concorrenti*. In merito a questo importante stakeholder gli amministratori non hanno riportato notizie. Teoricamente tale comportamento non è accettabile, ma è comprensibile viste le particolari caratteristiche e peculiarità della società che non ha, di fatto, concorrenti nel territorio in cui opera;

4) *Società civile*. Viste le specificità della società, il rapporto con questo stakeholder è fondamentale in quanto essa vuole diffondere in tale ambiente la cultura del dare posta a suo fondamento. Non risultano molte informazioni relative a tale legame; si afferma semplicemente che durante l'anno 2003 il Consiglio di Amministrazione è stato *“presente in Loppiano, in colloqui aperti con i giovani, in un comune scambio di esperienze e di aspirazioni, ed è viva la percezione di come il progetto di Economia di Comunione risponda ad una concreta necessità di vivere una economia nuova, rinnovata da questo spirito di condivisione profonda. Non possiamo negare la meraviglia di vedere l'interesse che il progetto suscita negli ambiti più vari.”*⁴¹.

In sintesi, la rendicontazione prodotta, anche se ha avuto un compito limitato essendo appena avviata l'attività aziendale, presenta alcune lacune che gli amministratori dovrebbero colmare; tali notizie, inoltre, dovrebbero contenere maggiori informazioni inerenti il futuro della società.

Possiamo inoltre affermare che, fino ad ora, gli amministratori hanno agito conformemente al loro mandato, in quanto hanno portato avanti il loro compito coerentemente con i principi posti a fondamento della Economia di Comunione.

4.3 LA RIDIX S.p.A.

4.3.1 LO STATO PATRIMONIALE ED IL CONTO ECONOMICO

STATO PATRIMONIALE

⁴¹ Fonte: relazione sulla gestione relativa all'esercizio 2003.

ATTIVO	2001	2002	2003
A) CREDITI VERSO SOCI	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI			
<i>I-Immobilizzazioni immateriali</i>			
1) Costi di impianto ed ampliamento	1.777	1.185	592
3) Diritti di brevetto industriale e utilizzazione opere ingegno	21.663	14.732	7.401
7) Altre	115.926	96.611	77.297
Totale	139.366	112.528	85.290
<i>II-Immobilizzazioni materiali</i>			
1) Terreni e fabbricati	23.876	22.993	22.110
2) Impianti e macchinario	2.397	1.551	2.192
3) Attrezzature industriali e commerciali	32.433	29.325	27.798
4) Altri beni	85.445	56.942	76.269
Totale	144.151	110.811	128.369
<i>III-Immobilizzazioni finanziarie</i>			
1) Partecipazioni in:			
a) Imprese controllate	5.531	5.531	0
d) Altre imprese	0	5.000	5.000
Totale	5.531	10.531	5.000
Totale immobilizzazioni (B)	289.048	233.870	218.659
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
<i>I-Rimanenze</i>			
1) Materie, prime sussidiarie e di consumo	465	1.250	1.050
4) Prodotti finiti e merci	1.474.065	1.406.376	1.295.863
Totale	1.474.530	1.407.626	1.296.913
<i>II-Crediti</i>			
1) Verso clienti (esigibili entro l'esercizio successivo)	6.208.211	6.953.566	6.291.370
2) Verso imprese controllate (esigibili entro l'esercizio successivo)	115.000	154.810	164.542
5) Verso altri			
- esigibili entro l'esercizio successivo	229.275	52.249	98.203
- esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0	22.065
Totale	6.552.486	7.160.625	6.576.180
<i>IV-Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>			
5) Altri titoli	37.991	0	0
Totale	37.991	0	0
<i>IV-Disponibilità liquide</i>			
1) Depositi bancari e postali	1.413	1.653	67
3) Denaro e valori in cassa	459	1.597	1.548
Totale	1.872	3.250	1.615
Totale attivo circolante (C)	8.066.879	8.571.501	7.874.708
D) RATEI E RISCONTI (vari)	196.065	154.298	112.412
Totale attivo	8.551.992	8.959.669	8.205.779

PASSIVO	2001	2002	2003
A) PATRIMONIO NETTO			
<i>I-Capitale</i>	100.000	500.000	500.000
<i>III-Riserva di rivalutazione</i>	43.757	0	61.707
<i>IV-Riserva legale</i>	31.665	31.665	38.482

<i>VII-Altre riserve</i>			
- <i>Riserva straordinaria</i>	3.013.782	2.704.050	2.820.061
- <i>Contributi in conto capitale</i>	24.846	28.846	28.846
- <i>Riserva conversione in euro</i>	4	2	-1
<i>IX-Utile (perdita) d'esercizio</i>	162.510	136.328	150.921
<i>Totale patrimonio netto (A)</i>	3.376.564	3.396.891	3.596.016
<i>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</i>			
1) Per trattamento di quiescenza e simili	196.004	195.743	195.743
<i>Totale fondi per rischi ed oneri</i>	196.040	195.743	195.743
<i>C) T.F.R. LAVORO SUBORDINATO</i>	245.421	299.297	272.545
<i>D) DEBITI</i>			
1) Obbligazioni (esigibili oltre l'esercizio successivo)	0	265.000	265.000
3) Debiti verso banche (esigibili entro l'esercizio successivo)	697.401	435.519	232.343
4) Debiti verso altri finanziatori (esigibili entro l'esercizio successivo)	284.325	0	0
5) Acconti (esigibili entro l'esercizio successivo)	92.306	61.400	1.000
6) Debiti verso fornitori (esigibili entro l'esercizio successivo)	3.346.402	3.895.058	3.229.758
11) Debiti tributari			
- esigibili entro l'esercizio successivo	44.070	84.251	84.667
- esigibili oltre l'esercizio successivo	3.421	0	7.237
12) Debiti vs. istituti di previdenza e sicurezza sociale			
- esigibili entro l'esercizio successivo	37.015	43.207	44.806
13) Altri debiti (esigibili entro l'esercizio successivo)	6.611	113.410	100.974
<i>Totale debiti</i>	4.511.511	4.897.845	4.897.845
<i>E) RATEI E RISCOINTI</i>			
- vari	222.452	169.893	176.078
<i>Totale ratei e risconti (E)</i>	222.452	169.893	176.078
<i>Totale passivo</i>	8.551.992	8.959.669	8.205.779

CONTO ECONOMICO

	2001	2002	2003
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	14.195.684	15.528.099	14.169.490
5) Altri ricavi e proventi:			
a) Altri ricavi e proventi	156.956	141.046	130.254

b) Contributi in conto esercizio (quota esercizio)	5.094	0	0
Totale valore della produzione	14.357.734	15.669.145	14.299.744
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	10.726.650	11.636.682	10.456.189
7) Per servizi	2.308.214	2.214.485	1.981.278
8) Per godimento di beni di terzi	210.315	209.866	214.999
9) Per il personale:			
a) Salari e stipendi	623.208	714.412	705.544
b) Oneri sociali	215.891	241.755	231.920
c) Trattamento di fine rapporto	45.515	54.822	54.607
10) Ammortamenti e svalutazioni:			
a) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	38.228	30.115	30.137
b) Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	81.954	67.036	111.594
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	35.928	153.523
d) Svalutazione crediti dell'attivo circolante e disponibilità liquide	52.621	35.928	153.523
11) Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, consumo e merci	-446.497	66.904	110.713
14) Oneri diversi di gestione	28.673	39.548	38.879
Totale costi della produzione (B)	13.884.772	15.311.553	14.089.384
Differenza fra valore e costi della produzione (A-B)	472.962	357.592	210.360
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:			
c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante	6.562	4.428	0
d) Proventi diversi dai precedenti:	111.088	106.861	172.197
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari da "altri"	188.777	154.472	65.069
Totale proventi ed oneri finanziari (C)	-71.127	-43.183	107.128
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATT. FINANZIARIE			
19) Svalutazioni:			
a) Di partecipazioni	0	0	5.531
Totale rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	-5.531
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI			
20) Proventi:			
a) Plusvalenze da alienazioni	2.923	155	60
b) Vari	2.439	18.920	12.340
21) Oneri			
a) Minusvalenze da alienazioni	26.501	5.853	277
b) Imposte esercizi precedenti	9.359	77	0
c) Vari	57.475	2.177	1.603
Totale delle poste straordinarie (E)	-87.973	10.968	10.520
Risultato prima delle imposte (A-B+/-C+/-D+/-E)	313.862	325.377	322.477
22) Imposte sul reddito d'esercizio			
a) Imposte correnti	161.701	187.153	211.304
b) Imposte differite (anticipate)	-10.349	1.896	-39.748
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	162.510	136.328	150.921

Lo studio del bilancio della Ridix ci informa che il suo business si è mantenuto costante nel corso del tempo, permettendole di mantenere la quota di mercato conquistata.

Tale costanza ci viene confermata da alcune poste del **conto economico**. Infatti qui ritroviamo i “*ricavi delle vendite e delle prestazioni*”, connessi alla offerta dei prodotti e servizi realizzati dalla società, che hanno avuto, nel corso del 2002, un aumento rispetto all’esercizio precedente, per diminuire nel corso del 2003.

Ovviamente tale trend ha generato un andamento “altalenante” dei costi legati alla gestione caratteristica; a tale proposito osserviamo che i costi legati all’acquisto di “*materie prime, sussidiarie, di consumo e merci*” sono incrementati per avere, successivamente, una contrazione.

I costi per “*servizi*” si riferiscono prevalentemente ad oneri connessi all’oggetto dell’attività aziendale, ma comprendono anche altri oneri quali, ad esempio, i compensi degli amministratori e dei sindaci.

Nell’ambito della gestione caratteristica denotiamo, nel 2002 e 2003, una costante diminuzione delle “*rimanenze di prodotti finiti e merci*” in quanto la società ha ritenuto opportuno diminuire la presenza di beni in magazzino al fine di ridurre gli oneri connessi alla sua gestione.

L’andamento della attività aziendale ha fatto sì che gli amministratori abbiano assunto nuovo *personale* nel corso dell’anno 2002 (si è passati dalle 25 unità del 2001 alle 29 del 2002) per fare fronte alle maggiori richieste e necessità portando ad un aggravio dei costi ad esso connessi, come si evince dalla posta “*per il personale*”. Per il 2003 il numero complessivo dei dipendenti è rimasto inalterato, ma presumiamo che ci sia stato il pensionamento di alcuni dipendenti, sostituiti da nuovi lavoratori con stipendio più basso; ciò si desume

della riduzione dei costi ad essi riferiti ed è confermato dalla riduzione dei debiti per il “*T.F.R. lavoro subordinato*” che si è avuta in quell’esercizio.

L’andamento dell’attività aziendale non ha reso necessario l’ampliamento dei locali; infatti, la posta “*terreni e fabbricati*” ha avuto una diminuzione costante nel tempo a causa degli ammortamenti.

Gli “*ammortamenti delle immobilizzazioni materiali*” hanno subito un incremento nel corso degli anni perché il costo storico dei cespiti è stato rivalutato ai sensi della Legge 72/1983 e 342/2000 (prorogata dall’art. 2 della Legge 350/2003), comportando un aumento della loro base di calcolo. Le rivalutazioni sono state effettuate in base alle leggi e non si è proceduto a rivalutazioni discrezionali o volontarie.

Gli “*ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali*” hanno avuto una contrazione perché, pur essendoci stato un esiguo aumento del costo dei “*diritti di brevetto*” (€ 2.899), la base di calcolo ha complessivamente subito una contrazione in quanto alcune *immobilizzazioni immateriali* sono state completamente ammortizzate.

Analizzando la posta della gestione finanziaria denominata “*proventi diversi dai precedenti*” osserviamo che il suo ammontare è elevato. Ciò non deve stupirci; essa, infatti, deriva prevalentemente da interessi attivi maturati sui crediti verso clienti in seguito a ritardi di pagamento e da utili su cambi derivanti dalla conversione in euro di monete di Paesi non appartenenti all’Unione Europea, verso i quali sono stati esportati i prodotti aziendali.

Anche la posta “*interessi passivi ed altri oneri finanziari*” presenta un saldo elevato originato prevalentemente da perdite su cambi e da interessi passivi.

Guardando ai “*proventi ed oneri straordinari*”, osserviamo che essi derivano prevalentemente da sopravvenienze attive e passive (nel conto economico sono indicate col termine “*vari*”). Nei documenti in nostro possesso non viene indicato a cosa si riferiscono tali sopravvenienze.

Da notare che le *imposte correnti* sul reddito d’esercizio sono, nel 2003, più elevate rispetto a quelle del 2002, sebbene il “*risultato prima delle imposte*” sia inferiore. Dobbiamo ricordare che non tutti i costi sono deducibili fiscalmente e non tutti i ricavi sono imponibili; dall’analisi della nota integrativa notiamo che l’effettivo imponibile fiscale del 2002 è pari ad euro 341.444 contro i 467.393 euro del 2003, da qui comprendiamo il maggiore onere fiscale gravante su quest’ultimo esercizio.

Le imposte anticipate (differite) sono state rilevate in quanto esiste la certezza dell’esistenza, negli esercizi in cui si riverseranno le differenze temporanee deducibili (a fronte delle quali sono state iscritte le imposte anticipate), di un reddito imponibile non inferiore all’ammontare delle differenze che si andranno ad annullare.

Notiamo che i tre esercizi si sono conclusi con un *utile*. Esso deriva prevalentemente e correttamente dalla gestione caratteristica della società. Ciò si è verificato perché la società non è nella sua fase di attivazione, ma opera nel settore già da molti anni e ciò le ha consentito di generare un profitto.

Guardando allo **stato patrimoniale**, troviamo la conferma dell'andamento dell'attività aziendale.

Precedentemente abbiamo affermato che c'è stata una rivalutazione dei cespiti. Quanto affermato potrebbe non concordare con quanto indica l'attivo dove il totale dei “*terreni e fabbricati*”, “*impianti e macchinari*” e “*attrezzature industriali e commerciali*” è diminuito nei tre esercizi, mentre la posta “*altri beni*” è diminuita nel corso del 2002: tutto ciò si è verificato perché la differenza fra il valore rivalutato ed il totale degli ammortamenti eseguiti ha comportato una diminuzione del saldo delle poste considerate, ciò significa che il totale degli ammortamenti è stato superiore rispetto all'incremento subito da tali poste in seguito alla rivalutazione. La posta “*altri beni*” è aumentata nel corso dell'ultimo esercizio a causa di nuovi investimenti, favorendo la crescita degli ammortamenti. Inoltre, nel corso degli esercizi sono state effettuate delle dismissioni, che hanno favorito la diminuzione del saldo delle immobilizzazioni materiali.

Osserviamo che la società possiede delle partecipazioni in:

- 1) RIBAK d.o.o. con sede a Lubiana (Slovenia). Tale partecipazione è stata completamente svalutata nel corso del 2003 perché gli amministratori ritengono che le perdite sofferte non seguano più alla fase di start-up dell'attività commerciale ma riflettano un'effettiva perdita di valore.
- 2) E. di C. S.p.A. con sede in Loppiano (Incisa in Val d'Arno). Tale partecipazione rappresenta un investimento duraturo e strategico da parte

della società. La partecipazione è stata valutata al costo di acquisto o di sottoscrizione.

In merito ai “*crediti verso clienti*” possiamo affermare che essi rappresentano quote di ricavi ed Iva, connessi alla vendita dei beni prodotti, non ancora riscossi al termine dell’esercizio; essi sono aumentati nel corso del 2002 a causa delle maggiori vendite effettuate in quell’anno, mentre sono diminuiti nell’esercizio seguente a causa della contrazione delle vendite. Alcuni di essi si riferiscono a clienti che stanno ritardando il pagamento dei loro debiti e ciò viene confermato, come precedentemente affermato, dalla presenza degli interessi attivi su crediti. I crediti non riscuotibili, in quanto i clienti sono soggetti a procedure concorsuali, sono stati svalutati.

I “*crediti verso imprese controllate*” rappresentano un credito vantato nei confronti della RIBAK d.o.o. Essi sono aumentati nel tempo a causa delle difficoltà finanziarie di quella società.

I “*crediti verso altri*” si riferiscono prevalentemente a crediti vantati nei confronti dell’erario (per credito Iva o acconto imposte) o verso i dipendenti per acconti sugli stipendi.

Gli “*altri titoli*” presenti nel 2001 si riferiscono a fondi comuni alienati nell’esercizio seguente.

La società ha provveduto, nel corso del 2002, all’aumento *gratuito* del *capitale sociale*. Ciò è confermato dalla diminuzione avvenuta nella *riserva di*

rivalutazione e in quella *straordinaria* utilizzate per tale aumento. Questo è avvenuto affinché la società potesse emettere un *prestito obbligazionario*, che è stato emesso nel corso del 2002 per fare fronte ad esigenze di liquidità. L'ammontare deliberato è di 500.000 euro e, per il momento, sono state emesse obbligazioni per un controvalore di 250.000 euro, prestito che la società non sta, per il momento, rimborsando. Tale emissione ha originato interessi passivi presenti nella voce "*interessi e oneri finanziari*".

La "*riserva straordinaria*" è aumentata nel 2003 della quota dell'utile 2002 destinata a tale scopo dall'assemblea degli azionisti del 18 aprile 2003.

I documenti non indicano chi ha erogato i "*contributi in conto capitale*" e la motivazione per cui sono stati concessi.

I "*fondi per trattamento di quiescenza*" si riferiscono ai debiti maturati nei confronti degli agenti in caso di scioglimento del rapporto per causa non a loro imputabile; gli incrementi sono relativi ad accantonamenti dell'esercizio, mentre i decrementi sono relativi ad utilizzi dell'esercizio per versamento all'ENASARCO della quota dell'esercizio precedente

I "*debiti verso banche*" rappresentano l'effettivo debito per capitale, interessi ed oneri accessori maturati nei confronti degli istituti di credito e da essi esigibili. Essi hanno subito una contrazione grazie all'afflusso di liquidità derivante dall'emissione delle obbligazioni e dai maggiori pagamenti da parte dei clienti.

La voce “*acconti*” è comprensiva della caparra incassata in seguito alla stipula del contratto preliminare per la vendita di una porzione di fabbricato, non più utilizzato direttamente, il cui contratto definitivo di vendita è stato stipulato nel marzo 2004 al prezzo di euro 8.000.

I “*debiti verso altri*” si riferiscono prevalentemente a compensi da liquidare ai rappresentanti e a debiti verso i dipendenti per stipendi non ancora pagati.

4.3.2 LA NOTA INTEGRATIVA E LA RELAZIONE SULLA GESTIONE

Anche in questo caso, come nell’altra società studiata, non è stato redatto il bilancio sociale; ciò comporta che le uniche informazioni relative all’andamento aziendale possono essere ricavate nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione.

Dobbiamo subito affermare che in questi documenti non viene indicato che la società aderisce al progetto di Economia di Comunità. Questo potrebbe far pensare ad un errore nel modo di agire da parte degli amministratori; questo atteggiamento, invece, è comprensibile perché molte imprese aderenti all’EdC non vogliono “farsi pubblicità” affermando che aderiscono al progetto, ma vogliono testimoniare la loro appartenenza attraverso il modo in cui si relazionano con gli “altri”.

In merito alla distribuzione degli utili denotiamo che sono stati destinati, conformemente allo statuto, a:

1) riserva legale e straordinaria: euro 122.828 relativamente agli utili 2002 ed euro 135.921 riguardo a quelli conseguiti nel 2003;

2) soci per la restante parte.

Ciò è stato effettuato perché se i dividendi destinati ai soci fossero stati di importo superiore, ci sarebbe stato un aggravamento della situazione finanziaria della società che già si trova in uno stato di precarietà. Ricordiamo e confermiamo, inoltre, che i soci possono devolvere la parte a loro assegnata alle finalità dell'Economia di Comunione.

In merito all'andamento delle vendite, dalla relazione sulla gestione si evince quanto segue:

Prodotti	2002: variazione rispetto 2001	2003: variazione rispetto 2002
Blaser	1,30%	4,00%
Danly	-1,00%	16,00%
Dixi	-17,50%	-8,70%
Altri prodotti complementari	-15,50%	-13,00%
Variazione media	-3,20%	1,70%

Da tale tabella si comprende che, nel 2002, la società ha avuto una contrazione nel volume dei prodotti venduti. Nonostante ciò i ricavi conseguiti sono maggiori rispetto all'esercizio precedente; questo è avvenuto a causa di un maggior ricarico. Nel corso del 2003, nonostante l'aumento del volume dei prodotti offerti, c'è stata una contrazione dei ricavi a causa della diminuzione del ricarico sui prodotti venduti. Ricordiamo che la rete informatica della società, a partire dal 2002, è ben funzionante, permettendole di rafforzare l'offerta di servizi informatici e consentendole di trarre un vantaggio in termini di ricavi.

La società, come si evince dai “*fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell’esercizio*” indicati nella relazione sulla gestione relativa all’anno 2003, ha notato che nei primi mesi del 2004 c’è qualche segnale di miglioramento nella vendita dei prodotti di consumo. Le prospettive che essa ha oggi sono di mantenere il livello di fatturato del 2003 nel settore delle macchine utensili e di migliorare il fatturato dei prodotti di magazzino del 5/10% (nei primi tre mesi del 2004 tale incremento è stato del 7,9%).

Dobbiamo ammettere che in questi documenti c’è una scarsa rilevazione dei rapporti instaurati con gli stakeholder, in quanto gli amministratori si sono limitati a descrivere il contenuto e la variazione delle poste contabili inserite nello stato patrimoniale e nel conto economico.

4.3.3 OSSERVAZIONI DI SINTESI

Guardando al rapporto che la società ha stabilito con gli *azionisti*, essi sono menzionati esclusivamente per ricordare che a loro sono destinati i dividendi e le azioni emesse in seguito all’aumento gratuito del capitale sociale per un importo pari a 400.000 euro suddiviso in 400.000 azioni di 1 euro ciascuna.

Nella seguente tabella viene riportata la variazione del patrimonio netto nel corso del 2002, in seguito all’aumento del capitale sociale ed alla destinazione di una parte dell’utile 2001 a riserva straordinaria.

Patrimonio netto				
Descrizione	31/12/2001	Incrementi	Decrementi	31/12/2002
Capitale	100.000	400.000		500.000
Riserve di rivalutazione	43.757		43.757	

Riserva legale	31.665			31.665
Riserva straordinaria	3.013.782	46.511	356.243	2.704.050
Riserva contr. conto capitale	24.846			24.846
Riserva per conversione in Euro	4		2	2
Utile dell'esercizio	162.510	136.328	162.510	136.328
Totale	3.376.564	582.839	562.512	3.396.891

Anche se non è oggetto di descrizione, possiamo affermare che un importante punto di forza della Ridix è il legame tra i soci, che contribuiscono alla progettazione dello sviluppo aziendale proprio in una dimensione di gruppo di lavoro. I rapporti fra di loro sono caratterizzati da quella reciprocità presente nell'impresa, all'interno della "cultura del dare" che fa sì che i soci si confrontino nelle situazioni di difficoltà e si arricchiscano delle rispettive esperienze; ciò favorisce la collaborazione fra tutti i livelli della struttura organizzativa. La convinzione che l'Economia di Comunione e la cultura del dare siano perfettamente in linea con gli autentici valori dell'impresa fa sì che essi raccolgano la sfida di provare a concretizzarle in una struttura che, talvolta, il sistema economico vuole esclusivamente ed erroneamente orientare unicamente al profitto.

In merito al rapporto con i *clienti*, i documenti studiati non riportano le occasioni di incontro che la società ha avuto con loro.

L'atteggiamento dell'impresa in sede di rendicontazione è limitato alla indicazione dell'ammontare dei crediti, la loro variazione e composizione.

Saldo al 31/12/2002	Saldo al 31/12/2001	Variazioni
7.160.625	6.552.486	608.139

Saldo al 31/12/2003	Saldo al 31/12/2002	Variazioni
6.576.180	7.160.625	(584.445)

Descrizione crediti al 31/12/2002	Entro 12 mesi	Totale
Verso clienti	6.953.566	6.953.566
Verso imprese controllate	154.810	154.810
Verso altri	52.249	52.249
	7.160.625	7.160.625

Descrizione crediti al 31/12/2003	Entro 12 mesi	Oltre 12 mesi	Totale
Verso clienti	6.291.370		6.291.370
Verso imprese controllate	164.542		164.542
Verso altri	98.203	22.065	120.268
	6.554.115	22.065	6.576.180

In merito ai “*crediti verso altri*” ricordiamo che in essi è presente una quota relativa allo *Stato* che si riferisce a crediti per imposte anticipate, Iva, Irap e verso l’Inail. Quanto riportato, assieme ai debiti tributari ed ai debiti verso gli istituti di previdenza, rappresenta l’unico elemento che evidenzia il rapporto con la pubblica amministrazione.

In merito al rapporto col “*sistema finanziario*” rileviamo quanto segue:

- 1) riguardo ai *finanziatori* la società ha dovuto fare ricorso al credito tramite l’emissione di obbligazioni per fare fronte alle esigenze di lungo periodo;
- 2) in merito alle *banche*, essa ha dovuto fare ricorso al credito (*debiti verso banche*) per far fronte alle esigenze finanziarie di breve periodo; non sono però stati indicati il tasso di interesse applicato su tali debiti e le modalità della loro concessione. Da notare l’esiguità dei depositi bancari attivi. Ciò fa comprendere che la società deve fare attenzione alla sua gestione finanziaria che è in uno stato precario.

In merito ai rapporti con i *sindacati* ed alle *associazioni di categoria* non vengono riportate informazioni.

Del rapporto con i *fornitori* non si parla. Negli esercizi 2002 e 2003 si riporta soltanto la ripartizione dei debiti fra le aree geografiche a cui si riferiscono.

Debiti verso fornitori 2002		3.895.058
Fornitori Italia	338.841	
Fornitori estero	3.136.165	
Fatture da ricevere	420.052	

Debiti verso fornitori 2003		3.229.758
Fornitori Italia	316.180	
Fornitori estero	2.567.569	
Fatture da ricevere	347.910	
Note di credito da ricevere	(1.901)	

In merito ai *dipendenti* si afferma che nel corso del 2002 sono aumentati di unità per rimanere invariati nell'esercizio successivo. In questo ambito possiamo soltanto affermare che, in merito alla conoscenza e alla condivisione del progetto di EdC da parte dei neo assunti, va rilevato come, per scelta della direzione, a loro non viene da subito dichiarato questo particolare orientamento. Ciò avviene gradualmente, a mano a mano che gli stessi percepiscono un particolare clima, un sostegno, una collaborazione sincera e costruttiva con i colleghi, via via che sperimentano concretamente quale è l'ambiente in cui si inseriscono, vengono a conoscenza delle linee guida.

Non si parla della relazione con la *società civile* ed i *concorrenti*. Merita qui ricordare che la certificazione di qualità Iso 9001 è stata rinnovata sino al 2006 dalla società svizzera SQS.

Dallo studio di questa società dobbiamo prendere atto che la rendicontazione prodotta è sintetica e constatare che l'adesione all'Economia di Comunione non è limitante per le imprese che vi aderiscono

4.4 UN BREVE CONFRONTO FRA LE SOCIETA'

Confrontando i risultati derivanti dall'analisi sopra effettuata, osserviamo subito che le due società hanno un diverso approccio al progetto dell'Economia di Comunione.

Questo orientamento si osserva immediatamente dalla lettura degli statuti societari che, come sappiamo, indicano delle modalità di riparto degli utili diverse fra loro. I soci della E. di C. S.p.A., essendo una società di nuova costituzione, hanno inserito nello statuto, all'atto della costituzione, l'articolo indicante la destinazione degli utili alle finalità della EdC. Qualcuno potrebbe pensare che anche nello statuto della Ridix S.p.A., all'atto della trasformazione da srl a spa (che ha portato ad una modifica statutaria), poteva essere inserito un articolo identico a quello dell'altra società. Ciò non è stato fatto per alcune semplici motivazioni:

- 1) la E. di C. S.p.A. è nata come impresa di Economia di Comunione per volontà di Chiara Lubich, di conseguenza si è voluto immediatamente ricordare questa appartenenza;

2) la Ridix S.p.A. ha aderito al progetto da pochi anni. Non è stato facile, e non lo è ancora, reimpostare tutta l'organizzazione aziendale secondo le linee guida dell'Economia di Comunione. Di conseguenza i soci hanno preferito non inserire quella clausola statutaria e lasciare a ciascuno di loro la libertà di devolvere o meno ai bisognosi gli utili ricevuti. Questo, come sappiamo, non contrasta con i principi dell'EdC che considera le imprese libere di devolvere o meno gli utili, in quanto il principio secondo il quale una parte degli utili deve essere destinato ai bisognosi non deve essere considerato una regola rigida, ma va conciliato con le necessità contingenti della realtà aziendale.

Premesso che nessuna delle due società considerate redige il bilancio sociale, osserviamo un diverso approccio in merito alle informazioni relative alla attività aziendale e soprattutto a quelle relative al rapporto con gli stakeholder.

La E. di C. S.p.A. riporta, anche se in modo molto semplice, alcune occasioni di incontro con i vari portatori di interesse; la Ridix S.p.A., invece, non comunica tali informazioni. A rigore di logica potremmo pensare che c'è qualcosa di sbagliato in tale atteggiamento, ma approfondendo lo studio possiamo affermare che l'atteggiamento di carenza informativa che si ritrova in entrambe le società non è da condannare a priori; come abbiamo già affermato lo stile aziendale di queste società (come di tutte le imprese di Economia di Comunione) non è quello di fare conoscere il proprio "credo" tramite un documento per dimostrare ciò che sono in grado di fare, il loro modo di agire è quello di dimostrare con i "fatti", col rapporto quotidiano con le persone, che è

possibile cambiare il modo di fare economia. Questo è l'atteggiamento più corretto perché sappiamo bene che gli uomini restano più attratti dalla testimonianza quotidiana delle persone che da un testo scritto. Certamente, questo atteggiamento potrebbe essere accompagnato da un sistema di rendicontazione più analitico sul fronte delle scelte attinenti la sfera della morale e dell'etica, riuscendo in questo modo a diffondere un messaggio anche a soggetti non direttamente a contatto con le società in oggetto.

Ovviamente le due società hanno una struttura di bilancio molto diversa fra di loro. Ciò è comprensibile visto che la E. di C. S.p.A. è nata soltanto da poco tempo, mentre la Ridix S.p.A. si è ormai sviluppata e cresciuta. Questo ci è confermato da un dato di cui abbiamo già parlato: la E. di C. S.p.A. ha un utile derivante prevalentemente, per non dire soltanto, dalla gestione finanziaria e non da quella caratteristica; la Ridix S.p.A. ha una struttura diametralmente opposta perché il suo utile netto deriva soprattutto dalla gestione caratteristica e non dalla gestione finanziaria che si trova in uno stato di difficoltà. Quanto appena affermato ci porta a riflettere sulla situazione finanziaria delle due imprese. Infatti le due società hanno, in questo ambito, un atteggiamento molto diverso. La E. di C. S.p.A. predilige non ricorrere al finanziamento esterno, ma richiede le risorse finanziarie ai soci; la Ridix S.p.A., invece, predilige il ricorso al finanziamento. Secondo il mio parere, quest'ultima corre un rischio eccessivo in quanto rischia di non potere rimborsare i prestiti ricevuti nel caso in cui non riesca incassare i crediti da essa vantati; i soci dovrebbero valutare

l'opportunità di aumentare il capitale sociale a pagamento al fine di apportare nuove risorse finanziarie che potrebbero consolidare la struttura finanziaria.

Ricordiamo, inoltre, che fra le società considerate esiste un vincolo molto importante: la Ridix S.p.A. è socia della E. di C. S.p.A. Questo può sembrare banale e rientrando nelle normali regole del mercato. Nell'analizzare la E. di C. S.p.A., abbiamo ricordato il particolare legame fra questa società ed i suoi soci; questo ci fa ulteriormente comprendere che le due società, visti il legame esistente fra loro e la comunione di finalità e vedute, possono contribuire ai quei cambiamenti nell'economia di mercato che l'Economia di Comunione cerca di perseguire.

Al termine di questo lavoro desidero ringraziare:

- la Professoressa Barbara Sibilio, docente di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze, per avermi seguito e sostenuto nel difficile compito di stesura di questo elaborato;

- Cecilia Mannucci ed Aurelia Nembrini, rispettivamente consigliere di amministrazione e dipendente della E. di C. S.p.A., per l'aiuto concreto che mi hanno dato;
- Michele Michelotti della Ridix S.p.A., per il materiale di studio che mi ha inviato;
- la Segreteria Internazionale dell'Economia di Comunione del Movimento dei Focolari, per i dati che mi ha fornito.

Un ringraziamento speciale a Chiara Lubich per avere ideato il progetto di Economia di Comunione ed a coloro che me lo hanno fatto conoscere ed amare; ma soprattutto un grazie a coloro che, in questi lunghi anni di studio (e non sono stati pochi), hanno sempre creduto in me.

BIBLIOGRAFIA

Airoldi Giuseppe, Brunetti Giorgio, Coda Vittorio, *Economia aziendale*,
Bologna, Il Mulino, 1994.

Araùjo Vera, Prefazione in Lubich Chiara, *Economia di comunione: storia e profezia*, Roma, Città Nuova, 2001.

Araùjo Vera, *I poli industriali*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.

Arsì Giuseppe, Gennaro Luisa, *Loppiano città dai cento nomi*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 15", Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001.

Bagnoli Luca, Fazzini Marco, *Euro e bilancio*, Padova, Cedam 1999.

Bassi Vincenzo, Pischetola Adriano, *La destinazione degli utili nelle società con fini di lucro*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 18", Roma, Città Nuova Editrice, ottobre 2003.

Berti Fabrizio, *Aspetti innovativi di analisi e determinazione dei costi nelle imprese a produzione flessibile*, Padova, Cedam, 1994.

Berti Fabrizio, *Il sistema dei budget aziendali*, Padova, Cedam, 1995.

Bertini Umberto, *Il sistema d'azienda: schema di analisi*, Torino, Giappichelli, 1990.

Bruni Luigino, *Economia di comunione: per una cultura a più dimensioni*, Roma, Città Nuova Editrice, 1999.

Bruni Luigino, *Il Polo Industriale: città sul monte e sale della terra*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 15", Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001.

Bruni Luigino, *La cultura della prossimità*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 18", Roma, Città Nuova Editrice, ottobre 2003.

Bruni Luigino, *L'economia di comunione: fatti e idee per un nuovo umanesimo*, in "Dieci anni di Economia di Comunione", atti del convegno svolto a Castelgandolfo il 5-8 aprile 2001, www.edc-online.org.

Bruni Luigino, *L'economia di comunione in "quattro parole"*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 13", Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2000.

Bruni Luigino, *Le nuove parole dell'Economia di Comunione*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.

Bruni Luigino, Pelligra Vittorio, *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed economia di comunione*, Roma, Città nuova, 2002.

Brusa Luigi, *Strutture organizzative d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1986.

Bureau internazionale dell'economia e del lavoro-Movimento umanità nuova, *Linee per condurre un'impresa*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 17", Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2002.

Carigi Elda, *...le radici*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.

Ceppatelli Maria Grazia, *Gestione del cambiamento: l'analisi dei processi aziendali*, Padova, Cedam, 2000.

Ceppatelli Maria Grazia, *I sistemi decisionali d'impresa*, Padova, Cedam, 2000.

Chiesi Antonio, Martinelli Alberto, Pellegatta Mario, *Il bilancio sociale: stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Il sole-24 ore, 2000.

Cillerai Luciano, *Impresa edc: comunità di persone e risorse immateriali*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 18”, Roma, Città Nuova Editrice, ottobre 2003.

Coelho Filipe, *I sette colori di Arcoiris*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 19”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2003.

Crivelli Luca, *Ristrutturazioni aziendali e rapporti di reciprocità*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 12”, Roma, Città Nuova Editrice, marzo 2000.

De Maio Adriano, Maggiore Enrico, *Organizzare per innovare: rapporti evolutivi clienti-fornitori*, Milano, Etas libri, 1992.

Ferrero Giovanni, *Impresa e management*, Milano, A. Giuffré, 1987.

Ferrucci Alberto, *Aiutare i più poveri creando sviluppo*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 16”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001.

Ferrucci Alberto, *Economia di Comunione: sfide e prospettive*, in "Dieci anni di Economia di Comunione", atti del convegno svolto a Castelgandolfo il 5-8 aprile 2001, www.edc-online.org.

Ferrucci Alberto, *Gli investimenti immateriali delle aziende EdC*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 18”, Roma, Città Nuova Editrice, ottobre 2003.

- Ferrucci Alberto, *Il nuovo delle imprese EdC*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 17”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2002.
- Ferrucci Alberto, *Protagonisti di una profezia*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 19”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2003.
- Ferrucci Alberto, *Una globalizzazione solidale per un mondo unito*, Roma, Città Nuova, 2001.
- Fontana Franco, *Lo sviluppo del personale*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1994.
- Frassinetti Alberto, *I “numeri” del Polo Lionello*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.
- Frassinetti Alberto, *Nasce a Loppiano il Polo Industriale “Lionello”*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 14”, Roma, Città Nuova Editrice, ottobre 2001.
- Gallagher Jim, *Chiara Lubich – Dialogo e profezia*, Cinisello Balsamo, Edizioni San Paolo, 1999.
- Giunta Francesco, *La creazione di nuove imprese: uno schema di analisi economico-aziendale*, Padova, Cedam, 1993.
- Golin Elisa, Parolin Giampietro, *Per un’impresa a più dimensioni: strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore®*, Roma, Città Nuova Editrice, 2003.
- Gui Benedetto, *Intervista a Stefano Zamagni*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 14”, Roma, Città Nuova Editrice, ottobre 2001.

Gui Benedetto, *Per un agire economico di comunione*, in "Dieci anni di Economia di Comunione", atti del convegno svolto a Castelgandolfo il 5-8 aprile 2001, www.edc-online.org.

Hinna Luciano (a cura di), *Il bilancio sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*, Milano, Il sole 24 ore, 2002.

Lubich Chiara, *Agli imprenditori di Economia di Comunione*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.

Lubich Chiara, *L'esperienza "economia di comunione": dalla spiritualità dell'unità una proposta di agire economico*, in "Nuova Umanità n. 126", Roma, Città Nuova Editrice, novembre-dicembre 1999.

Lubich Chiara, *Quattro aspetti dell'Economia di Comunione da sottolineare*, in "Dieci anni di Economia di Comunione", atti del convegno svolto a Castelgandolfo il 5-8 aprile 2001, www.edc-online.org.

Lubich Chiara, *Per muovere i beni, muovere i cuori*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 19", Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2003.

Manzo Cecilia, *Un "tempo propizio"*, in "Economia di comunione – una cultura nuova n. 18", Roma, Città Nuova Editrice, ottobre 2003.

Manzo Cecilia, Manzo Giuseppe, *Gli imprenditori e il Polo Lionello*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 15”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001.

Matacena Antonio, *Impresa e ambiente – Il bilancio sociale*, Bologna, Editrice CLUEB, 1984.

Mazzanti Giovanni, *Polo Lionello: a che punto siamo?*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 19”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2003.

Moramarco Vito, Bruni Luigino, *Economia di comunione: verso un agire economico a misura di persona*, Milano, Vita e pensiero, 2000.

Pardi Elda, *Bonfanti Lionello*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 15”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001.

Pelligra Vittorio, *L'economia della gratuità*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 17”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2002.

Pelligra Vittorio, *L'economia, la felicità e gli altri*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 19”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2003.

Pelligra Vittorio, *L'economia riscopre la felicità*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 18”, Roma, Città Nuova Editrice, ottobre 2003.

Perrone Emanuele, *Note sullo statuto della società E. di C. S.p.A.*, in “Economia di comunione – una cultura nuova n. 15”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001.

Petrolati Patrizia, *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori: la risorsa umana e l'informativa aziendale*, Bologna, CLUEB, 1999.

Pezzoli Sandro (a cura di), *Lineamenti di economia aziendale*, Padova, Cedam, 1994.

Pischetola Adriano, *Società di profitto ed Economia di Comunione*, “Economia di comunione – una cultura nuova n. 15”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001.

Rice Albert Kenneth, *L'impresa e il suo ambiente: una teoria sistematica dell'organizzazione direzionale*, Milano, Angeli, 1974.

Sgariglia Alba, *Per una Economia di Comunione sulle tracce di Maria*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.

Squassabia Paolo, Saccani Giovanni, *Progetto edificatorio del Polo Lionello*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.

Terzani Sergio, *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Padova, Cedam, 1995.

Terzani Sergio, *Le comparazioni di bilancio*, Padova, Cedam, 1996.

Tessieri Pierangelo, *Il plusvalore di un polo EdC*, “Economia di comunione – una cultura nuova n. 15”, Roma, Città Nuova Editrice, dicembre 2001.

Tessieri Pierangelo, *Prima expo della aziende di Economia di Comunione*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.

- Vallini Carlo, *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990.
- Vermiglio Francesco, *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Messina, Grafo Editor s.r.l., 1984.
- Viviani Mario, *Specchio magico – Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Zamagni Stefano, *Economia solidale*, Casale Monferrato (AL), Edizioni Piemme, 1996.
- Zamagni Stefano, *Il simbolo dell'Economia di Comunione*, in "Polo Lionello, casa degli imprenditori", atti del convegno svolto a Loppiano il 17-18 maggio 2003, Culturano (MI), Lemagraf sas, 2003.
- Zerilli Andrea, *La struttura organizzativa: come organizzare in modo efficiente ed efficace una impresa*, Milano, F. Angeli, 1994.