

UNIVERSITA' DEL SALENTO

FACOLTA' DI ECONOMIA "A. DE VITI DE MARCO"
DOTTORATO DI RICERCA IN ECONOMIA AZIENDALE – XXIII CICLO

Tesi di Dottorato

LA FUNZIONALITA' AZIENDALE NELLE
IMPRESE DI ECONOMIA DI COMUNIONE
Aspetti teorici ed empirici

TUTOR

Chiar.mo Prof. Mario TURCO

COORDINATORE

Chiar.mo Prof. Nicola DI CAGNO

DOTTORANDO

Antonio Riso

2008 - 2011

Alla mia famiglia

INDICE

Introduzione	pag. 5
Capitolo primo	
<i>Le aziende che operano secondo il Progetto dell'Economia di Comunione</i>	
1.1 L'Economia di Comunione	pag. 10
1.2 I caratteri dell'impresa di Economia di Comunione	pag. 19
1.3 L'importanza della componente umana nell'impresa di Economia di Comunione	
1.3.1 Le risorse umane – alcune riflessioni della dottrina aziendalistica	pag. 27
1.3.2 Le risorse umane nelle imprese di Economia di Comunione	pag. 37
Capitolo secondo	
<i>L'impresa di Economia di Comunione - Mission, Governance, Accountability</i>	
2.1 La mission	pag. 43
2.2 Il ruolo della governance	pag. 49
2.3 L'accountability	pag. 53
2.4 Le imprese di Economia di Comunione nel mondo	pag. 64
Capitolo terzo	
<i>I Poli dell'Economia di Comunione</i>	
3.1 I Poli: un nuovo modello di aggregazione aziendale	pag. 75
3.2 I Poli di Economia di Comunione nel mondo	pag. 87
3.3 Aspetti costitutivi di un Polo di Economia di Comunione	pag. 93
Capitolo quarto	
Analisi della funzionalità aziendale nella prospettiva delle aziende che operano secondo il progetto di Economia di Comunione Il caso Ridix SpA	
4.1 La funzionalità aziendale nella prospettiva della comunione	pag. 101
4.2 Il Caso Ridix SpA	pag. 111
4.3 Analisi economico, finanziaria e patrimoniale della Ridix SpA	pag. 116
Capitolo quinto	
Indagine esplorativa sulle imprese di Economia di Comunione in Italia	
5.1 Obiettivi della ricerca	pag. 138
5.2 Strumenti metodologici, definizione del campione e risultati	pag. 139
Conclusioni	pag. 156
Bibliografia	pag. 161
Sitografia	pag. 168
Appendice	pag. 169
Ringraziamenti	pag. 186

*“Niuna impresa, per pur piccola che sia,
può trovare suo inizio e
compimento
senza sapere, senza potere,
senza con amore volere”¹*

¹ Anonimo Fiorentino, tratto da CIAPPEI C., *Strategia e valore d'impresa- Saggezza e metodo dell'agire imprenditoriale* Firenze University Press, Firenze, 2005 , pag. 19

Introduzione

Il fenomeno delle aziende che operano secondo il progetto dell'Economia di Comunione² è di origine relativamente recente. Il progetto nasce in Brasile nel 1991 dall'intuizione di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, organismo di ispirazione cattolica, che oggi è diffuso in quasi tutte le nazioni del mondo.

L' Economia di Comunione concepisce il mercato come un luogo, appunto, di "comunione", dove si accolgono al proprio interno i principi di libertà, uguaglianza e fraternità.

Le aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione sono aziende (profit e non profit) a tutti gli effetti, pienamente inserite nel mercato, al quale riconoscono oltre ai principi di libertà ed equità anche quello, culturalmente ed economicamente per lungo tempo trascurato, della fraternità.

Le imprese EdC si contraddistinguono, rispetto a tutte le altre imprese, sia per uno stile autenticamente partecipativo in ogni funzione aziendale, sia per la particolare destinazione degli utili, che mira anche al soddisfacimento di un'altra categoria di stakeholders, mai considerata prima d'ora da altri modelli d'impresa in modo sistematico e per statuto, rappresentata da situazioni di povertà vicine e lontane.

Tali imprese non operano al di fuori dei tradizionali confini delle strutture economiche, ma operano parallelamente ad esse, con uno stile di conduzione che tende alla coesistenza dei principi di efficacia ed efficienza con i valori della

² Economia di Comunione può essere anche abbreviata con la sigla EdC.

“reciprocità”, della “comunione”, della “cultura del dare”, tipici dell’agire imprenditoriale posto in essere dalle imprese di Economia di Comunione.

Gli effetti sulla funzionalità aziendale, secondo questo approccio, devono essere perciò valutati sia in rapporto agli aspetti economici, finanziari e patrimoniali, sia in rapporto agli aspetti relazionali, che in queste imprese assumono importanza rilevante, soprattutto in riferimento alla concezione delle risorse umane.

La curiosità di indagare questa particolare categoria di imprese, anche dal lato della specifica funzionalità aziendale, è sorta dalla lettura di alcuni casi di aziende italiane aderenti al progetto.

Le aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione sono, secondo i dati desunti dal rapporto EdC 2009/2010, circa 800, sparse in tutto il mondo (il 28% di esse ha sede in Italia), di tutte le forme giuridiche previste ed operanti in tutti i settori dell’economia.

Il lavoro di ricerca, nella prima fase, è stato caratterizzato dall’acquisizione di informazioni dirette sul campo anche attraverso colloqui ed interviste ad imprenditori, che nel loro stile di conduzione coniugavano i principi cardine dell’Economia di Comunione (reciprocità, comunione, “cultura del dare”) con quelli dell’efficienza e dell’efficacia, verso i quali le imprese fisiologicamente tendono.

Nel Settembre 2010, in occasione di Loppiano Lab, presso il Polo Lionello Bonfanti in località Burchio ad Incisa Val d’Arno (FI) si è avuto occasione, attraverso la partecipazione ad una serie di seminari, convegni e tavole rotonde, di acquisire ulteriori dati e notizie utili alla ricerca. Ai fini della stessa, e per meglio

inquadrare il fenomeno indagato, sono stati utilizzati anche dati statistici già esistenti, a livello nazionale ed internazionale, sia per ciò che concerne direttamente le aziende EdC sia per le particolari aggregazioni (Poli dell'Economia di Comunione), che nel corso di questi 20 anni, sono state originate in seno allo stesso progetto.

Il lavoro si articola in cinque capitoli: nel primo capitolo si descriveranno le caratteristiche delle imprese, che operano secondo il progetto EdC, analizzando anche l'evoluzione del fenomeno dalle sue origini sino al momento attuale. In questa sede, considerata la specifica rilevanza che le risorse umane assolvono nella prospettiva dell'impresa EdC, si analizzeranno le interessanti riflessioni che, sia in merito alla componente umana, sia in merito alla concezione di comunità aziendale, sono state fornite dai Maestri della dottrina economico aziendale italiana (Zappa, Onida, Cassandro, Masini) e tedesca (Nicklisch in particolare). In merito a quest'ultimo aspetto, infatti, lo stesso Cassandro, nel considerare il grado di coesione della comunità aziendale, quale adatto ed efficace strumento di controllo, lo pone in diretta relazione con la funzionalità aziendale.

Il secondo capitolo affronterà le tematiche che contraddistinguono le imprese EdC, con particolare riferimento alla "mission", "governance" ed "accountability".

Nel terzo capitolo si indagheranno i Poli dell'Economia di Comunione, che consistono in singolari forme di aggregazione di natura informale tra imprese EdC, originate da ragioni economico-produttive, ma anche per essere segno visibile di un modo diverso di "fare impresa", un modo che sia in grado di

coniugare le esigenze di equilibrio economico-quantitativo con quelle di natura relazionale e di reciprocità.

Il quarto capitolo intende indagare la funzionalità aziendale nell'ambito delle imprese EdC anche attraverso il caso empirico della Ridix spa. In questa fase, oltre agli indicatori di natura patrimoniale, finanziaria ed economica, si cercherà di costruire specifici indici tendenti a misurare i livelli di allineamento o di coerenza delle aziende EdC al progetto stesso che le ha originate, utilizzando valori non desumibili dall'informativa di bilancio ufficiale.

Il quinto capitolo, attraverso un'indagine esplorativa, si proporrà, attraverso i risultati ottenuti, di verificare lo stato dell'arte del fenomeno a livello nazionale, soprattutto in riferimento ad alcuni aspetti caratteristici di questa particolare categoria di imprese, cercando di evidenziarli e definirli.

Capitolo primo

Le aziende che operano secondo il progetto dell'economia di comunione

<< (...) ho pensato che si potevano far nascere fra i nostri membri delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava nella necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano liberamente essere messi in comune. E cioè, in parte per essere usati per gli scopi stessi della prima comunità cristiana: una parte per aiutare i poveri e dar loro da vivere, finchè non avessero un posto di lavoro; un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per "uomini nuovi"-...- cioè persone formate e animate dall'amore, atte a quella che chiamiamo la "cultura del dare", un ultima parte, certo, per incrementare l'azienda>>³

³ Tratto dalla *Presentazione del progetto EdC in occasione della laurea honoris causa in Economia*, conferita a Chiara Lubich a Piacenza nel 1999.

1.1 L'Economia di Comunione

Il fenomeno dell'EdC si presenta come una silenziosa ma radicale alternativa al modo convenzionale di intendere nell'impresa la proprietà privata e il profitto.

<<Le aziende che aderiscono al progetto EdC sono imprese private a tutti gli effetti, pienamente inserite nel mercato, che salvano dunque la proprietà privata dei beni ma che mettono i profitti in comunione>>⁴.

L'EdC nasce nel 1991 da una geniale intuizione di Chiara Lubich⁵ fondatrice di un movimento di ispirazione cattolica, il Movimento dei Focolari, durante il periodo della II guerra mondiale⁶. <<Il progetto concreto ha avuto la sua scintilla ispiratrice in Brasile nel Maggio 1991, in occasione di un viaggio di Chiara Lubich alla comunità di San Paolo.

Ma le sue radici affondano più in profondità: nella storia dei primi tempi dei Focolari a Trento, durante la seconda guerra mondiale; nel carisma francescano da cui la fondatrice trasse le prime ispirazioni; nella tradizione cooperativa trentina, nella quale Chiara Lubich è cresciuta e si è formata>>⁷.

⁴ BRUNI L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione " un approccio multidisciplinare"*, , Città Nuova Editrice, Roma, 2004 , pag. 22

⁵ Per la sua attività culturale, spirituale e di dialogo interreligioso ed interculturale Chiara Lubich ha ottenuto vari riconoscimenti in campo nazionale ed internazionale, tra cui diverse lauree *honoris causa* e cittadinanze onorarie in Italia ed all'estero. Nel 1996 a Parigi l'UNESCO le conferì il Premio per l'Educazione alla Pace e nel 1998 a Strasburgo ricevette dal Consiglio d'Europa il Premio Diritti Umani 1998.

⁶ Il Movimento dei Focolari è stato fondato a Trento durante il periodo della II guerra mondiale da Chiara Lubich. Attualmente svolge la propria opera ed è presente in molte nazioni del mondo e conta circa 140.000 membri, ma coinvolge oltre 2.000.000 di aderenti e simpatizzanti. La maggior parte dei componenti è costituita da laici, ma coinvolge anche persone di fedi diverse, pertanto non soltanto cattolici, ma anche cristiani di altre denominazioni e di altre religioni. Coesistono, al proprio interno, anche persone senza alcun credo religioso, ma che condividono un ideale comune, che è quello della "spiritualità dell'unità" o " comunione. Per approfondimenti sull'argomento si rinvia a LUBICH C., *Una via nuova*, Città Nuova Editrice, Roma, 2002

⁷ BRUNI L., CRIVELLI L. , *Introduzione*, in Rivista: Impresa sociale Marzo 2009, pag. 11

In quel viaggio in Brasile si manifestò, con forza e determinazione, l'esigenza di dare risposte finalmente concrete ai crescenti divari economici e sociali di quel Paese⁸, esigenza che lungi dal rappresentare una scoperta del momento, un'idea estemporanea, si imponeva nella mente di Chiara e si avvertiva

⁸Attraversando San Paolo Chiara Lubich venne colpita dall'estrema miseria e dalle tante *favelas* che come una "corona di spine", circondavano la città ed avvertì in modo insostenibile il contrasto tra baracche fatiscenti e lussuosi grattacieli. Terribile contrasto tra miseria estrema e ricchezza estrema. Le evidenti conseguenze di questa, ancora sperequata distribuzione della ricchezza, sono poste in debita evidenza anche da Onida P., fedele discepolo ed interprete del pensiero di Zappa G., nella sua opera "Economia D'azienda". Egli infatti osserva: "(...)l'economia insegna invero che anche per le imprese – come per gli individui, le famiglie e le nazioni – la prosperità si conserva durevolmente, e si sviluppa, diffondendola presso gli altri, piuttosto che diffondendola contro gli altri. Non dura a lungo la prosperità degli individui, delle imprese e delle nazioni, costruita sulla miseria altrui"..

ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1989, pag. 93.

In merito alle problematiche di redistribuzione della ricchezza, così si esprime GIACCARI F.: "Non è dunque sufficiente che aumenti la ricchezza prodotta in virtù dell'incremento degli scambi economici e finanziari, ma occorre che l'incremento di ricchezza venga utilizzato per ridurre le differenze e per tale via garantire l'accesso ai diritti sociali."

GIACCARI F., *L'economia della globalizzazione ed il moderno homo oeconomicus*, in: Rivista trimestrale del Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici dell'Università del Salento, n° 2, anno VII, Cacucci Editore, Bari, 2009 pag. 26. Opportuno è anche, in questa sede, riportare quanto si legge al punto 83 dell'Enciclica Caritas in veritate di BENEDETTO XVI: "La dignità della persona e le esigenze della giustizia richiedono che, soprattutto oggi, le scelte economiche non facciano aumentare in modo eccessivo e moralmente inaccettabile le differenze di ricchezza e che si continui a perseguire quale priorità l'obiettivo dell'accesso al lavoro o del suo mantenimento, per tutti. A ben vedere, ciò è esigito anche <dalla ragione economica>. L'aumento sistemico delle ineguaglianze tra gruppi sociali all'interno di un medesimo Paese e tra le popolazioni dei vari Paesi, ossia l'aumento massiccio della povertà in senso relativo, non solamente tende ad erodere la coesione sociale, e per questa via mette a rischio la democrazia, ma ha anche un impatto negativo sul piano economico, attraverso la progressiva erosione del <capitale sociale>, ossia di quell'insieme di relazioni di fiducia, di affidabilità, di rispetto delle regole, indispensabili ad ogni convivenza civile". Rispetto alla centralità dell'uomo ed alla straordinaria rilevanza dell'Enciclica Caritas in Veritate in campo, oltre che in campo religioso, economico-sociale così si esprime MARCEGAGLIA E.: "Come imprenditori, ci tocca riflettere sulle parti dell'enciclica che più direttamente riguardano il mercato, lo Stato ed il ruolo centrale dell'uomo. (...)L'impresa non è mai l'unica protagonista dei propri successi, né l'unica colpevole dei propri insuccessi. Ma oggi si sente impegnata come mai, per i colpi della crisi e per i gap storici del nostro paese, nella realizzazione comune di quella nuova "responsabilità sociale" indicata anche dalla Chiesa. (...) La lezione del Nobel Yunus, che attraverso questa finanza etica ha fatto di migliaia di donne e poveri dei veri microimprenditori in Pakistan e India, è una svolta che deve e può valere anche da noi. Dalla terribile crisi che ci ha colpito, usciremo più forti se torneremo a crescere come da molti anni in Italia non avveniva più. Ma è per fare questo che abbiamo bisogno di etica nella finanza ed etica nell'impresa: perché così facendo si estenderà il numero e la forza dei protagonisti della crescita. Ed è allora che scopriremo che l'etica è un moltiplicatore economico, non solo un comandamento morale. Se poi lo scoprissero anche la vita pubblica, oltre quella economica, sarà un doppio, se non triplo e quadruplo vantaggio per tutti." In: Il Sole 24 Ore (17.Febbraio 2011 pag. 18) – Economia. Religione, Società, *Senza etica non c'è impresa – L'obiettivo di fare utili e produrre crescita con regole condivise.*

da tempo in seno al movimento dei Focolari, come in tanti altri movimenti. Si presentava come un'urgenza, come una inderogabile necessità di dare l'avvio ad un nuovo corso, ad una nuova economia, ad un nuovo modo di concepire il ruolo dell'impresa nell'ambiente socio-economico in cui opera e, di conseguenza ad un nuovo "agire imprenditoriale" che nella fraternità e nella comunione dei profitti trova la sua più affascinante espressione.

<<Con la concretezza tipica della donna e delle persone spirituali, Chiara non diede vita ad un centro studi per approfondire le ragioni della povertà nel mondo, ma invitò subito i membri de suo Movimento ad avviare nuove imprese, che avessero come principale ragione d'essere il voler contribuire con la propria attività a ridurre l'indigenza, dei brasiliani, ma non solo. La proposta fu accolta con grande entusiasmo e generosità dall'intero Movimento dei Focolari. Nel giro di poco tempo nacquero nuove imprese, altre che già esistevano si trasformarono, e dal Brasile la proposta di quella che fu subito chiamata l'Economia di Comunione nella libertà fu raccolta da imprenditori di vari paesi del mondo >>⁹.

Pertanto, la fondatrice dell'EdC, non si interrogò sul "da farsi", ma invitò il Movimento "ad agire". Un aspetto interessante che emerge in questa fase è che altre imprese, operanti al di fuori del Movimento, hanno scoperto solo in seguito che operavano già secondo l'ideale senza "avvedersene"¹⁰.

⁹ BRUNI L., CRIVELLI L. , art. cit. pag. 12

¹⁰Particolarmente interessante si rivela, in proposito, il libro di Isaline Bourgenot Dutru *L'utopia in azione "François Neveux, imprenditore economicamente scorretto"*, Città Nuova Editrice 2010, Roma . François Neveux, imprenditore francese, ancor prima che l'EdC venisse concepita, operava nella sua impresa secondo un agire imprenditoriale guidato da un amore per il prossimo in difficoltà. Ciò lo aveva portato a fare autonomamente nella sua Francia vari importanti tentativi (alcuni dei quali riusciti con successo) di imprese a servizio degli ultimi. Successivamente quando scoprì L'Economia di Comunione nel 1991 dedicò a questo progetto tutte le sue risorse, economiche e di inventore.

Ad originare l'EdC non è stata dunque l'esigenza di rendere le imprese più fedeli all'etica e più rispondenti alle linee di imprese più socialmente responsabili¹¹, ma <<l'urgenza di dare un contributo concreto ad un mondo più giusto, con meno persone costrette a vivere di miseria>>¹². Con questo proposito, in questo contesto, e con tale livello di responsabilità, opera l'azienda EdC. Sebbene il fenomeno dell'EdC sia in fase decisamente embrionale, l'azienda che ne fa parte si propone come un modello alternativo, anche se opera in parallelo, all'impresa cosiddetta capitalistica, che per statuto mira anche, nel suo piccolo, ad una concreta redistribuzione della ricchezza in funzione di una tipologia di bisogni manifestata da portatori di interessi che spesso le imprese dell'economia moderna tendono ad emarginare piuttosto che accogliere. Si può affermare che laddove l'impresa è condotta secondo uno stile imprenditoriale guidato dall'economia di comunione, essa, in relazione all'evoluzione dei bisogni della collettività, impiega le proprie risorse con l'obiettivo di impiegarle in modo efficiente al fine di conseguire profitti che, in parte, ma anche in modo sistematico, sono destinati a sollevare in modo, diretto o indiretto, situazioni di

E' curioso e straordinario al tempo stesso notare che esiste una singolare e profetica coincidenza tra la data ufficiale della nascita dell'EdC in Brasile (29 Maggio 1991) e la data di nascita di questo imprenditore molto caro a Chiara Lubich (29 Maggio 1936).

¹¹ Estratto dell'intervista ad ELIO BORGONOVÌ da parte di Stefania La Malfa il 24 settembre 2009 ad Affaritaliani.it "L'impresa sociale non è quella che fa del bene ma quella che nel produrre beni e servizi si domanda quali effetti produce sui dipendenti, sui fornitori, sui clienti, sulla comunità, sull'ambiente". Sul concetto invece di responsabilità sociale in una prospettiva di economia civile si veda al riguardo BRUNI L. "L'impresa civile- una via italiana all'economia di mercato" Università Bocconi Editore, 2009, PAG. 38 segg. In merito alla responsabilità sociale dell'impresa dalla prospettiva dell'economia civile, l'autore così si esprime: "per un'impresa essere responsabile significa saper riconoscere che ci sono passioni, ideali, rapporti umani che non sono merci e che non vanno ridotti a merci. Questo riduzionismo va evitato certamente per il <<bene comune>>, ma anche per il <<bene dell'impresa>>. L'impresa civilmente responsabile, o l'impresa civile, è l'impresa che sa fermarsi al punto giusto nel processo di trasformazione (oggi inesorabile nella società di mercato) dei rapporti, delle passioni umane, dei beni relazionali in merci. E' l'impresa che sa, e impara, che senza <<gratuità>> è l'impresa stessa che implode, perché il patrimonio di gratuità (passioni, ideali...) è il luogo dove si rigenerano anche il mercato, la ricchezza e il profitto. La gratuità è la cellula staminale dell'umano, in tutti gli ambiti della vita.

¹² BRUNI L., CRIVELLI L. art. cit. pag. 12

povertà. E' questo un modo decisamente originale di interpretare il ruolo che l'impresa potrebbe assumere sul mercato, adeguandosi prontamente all'evoluzione del contesto economico – sociale in cui la stessa opera, soprattutto quando la politica socio – economica non garantisce in modo soddisfacente la distribuzione della ricchezza¹³.

Peraltro, nel campo degli studi economico – aziendali, l'azienda si è dimostrata, nel corso della storia, un organismo che si presta a definizioni, da parte degli studiosi, che si evolvono anche in funzione del contesto culturale nel quale si opera¹⁴. Così, per esempio, il concetto di “soddisfacimento dei bisogni umani”¹⁵ appare costante ed ormai puntualmente presente in tutte le definizioni fornite dagli studiosi dell'economia aziendale soprattutto della scuola Zappiana e post Zappiana¹⁶. E' opportuno rilevare, però, che quando Zappa muoveva

¹³ In merito al necessario accordo tra scelte sociali e scelte aziendali così si esprime AMADUZZI A.: “L'economia aziendale, come scienza, si rende consapevole, e lo è stata anche in passato, del danno che può provenire da un mancato accordo tra scelte sociali e scelte aziendali. A noi teorici spetta comunque analizzare le conseguenze di impedimenti esterni non raccordati, sul sistema impresa; ed alla politica socio-economica spetta l'obbligo di evitare distruzione di ricchezze, crisi di produzione e consumo, dissesti di imprese, incrementi di spesa pubblica, distruzione di risparmi, squilibri del sistema bancario, politica monetaria inflazionistica, il tutto fino a punti di irreversibilità”. AMADUZZI A., in : “*Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi*” - Dipartimento di Economia Aziendale “ E. Giannessi” Università degli Studi di Pisa – Piccinni Editore, Pisa, 1987, pag. 5

¹⁴ Cfr. FABBRINI G. – MONTRONE A., *Economia aziendale “Fondamenti ed evoluzione della disciplina”*, F. Angeli Editore, Milano 2007.

¹⁵ (...) *L'azienda è un istituto economico rivolto all'appagamento diretto o indiretto dei bisogni umani*. Cfr. ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano. 1957
Sull'argomento Cfr. VIGANO' E., *L'economia e la ragioneria (evoluzione e prospettive internazionali)*, CEDAM. 1996. Per ulteriori approfondimenti si rinvia ancora a: ZAPPA G. , *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, S. A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, pagg. 30 e segg; - ZAPPA G., *Il Reddito d'impresa. Scritture doppie e bilancio aziende commerciali*, Giuffrè Editore, Milano, Ristampa della II ed., 1939, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, Riedizioni del 900, pag. 15; COSTA M., *Le concezioni della ragioneria nella dottrina italiana “profili storici e storiografici nella sistematica delle discipline aziendali*, Giappichelli Editore, Torino, 2001.

¹⁶ La teoria Zappiana ha, nel corso del tempo, dato origine a due correnti che si sostanziano in due Scuole differenti ma, al tempo stesso, complementari: la prima che si può definire “zappiana” in senso stretto che è quella che ha preteso di continuare con maggiore fedeltà il pensiero del fondatore dell'Economia Aziendale. Tra questi si annoverano: Onida, Ferrero, Mazza, Masini; la seconda Scuola definita Post- Zappiana è costituita da coloro che accettarono la rivoluzione Zappiana, superandola. Tra questi studiosi si annoverano Amaduzzi e Cassandro.

dall'assunto che l'azienda è lo strumento attraverso il quale gli uomini soddisfano alcuni fondamentali bisogni, le aziende operavano in un contesto economico – sociale storicamente caratterizzato dalla fase iniziale dell'industrializzazione ed il concetto di “bisogni da soddisfare” era principalmente declinabile in maniera semplice ed in funzione di un contesto nuovo e straordinario per l'epoca. Se però, è collocato nel contesto attuale, dove dominano la globalizzazione, l'internazionalizzazione, la liberalizzazione dei mercati, la responsabilità sociale, lo sviluppo di forme di solidarietà, il desiderio di “relazioni” che, oltre all'individuo coinvolgono sempre più le imprese, si comprende come la concezione di “bisogni da soddisfare” si evolve ulteriormente. Come afferma Capaldo P., nel sua recente opera , <<(…)La verità è che i bisogni umani cambiano di continuo, tendono ad allargarsi e ad assumere forme sempre diverse; ciò che induce gli uomini a impegnare costantemente il loro ingegno e la loro fantasia per ideare nuove vie attraverso le quali soddisfare nel miglior modo i propri bisogni.>>¹⁷ . E' evidente che lo scopo mediato è quello di elevare i livelli di benessere di ciascuno con particolare riguardo a chi è in stato di indigenza¹⁸ .

L'attività dell'impresa EdC non ha bisogno di monitoraggi e verifiche sugli effetti dell'agire imprenditoriale e le conseguenti ricadute a livello sociale, dal momento che il progetto EdC, propriamente detto, e di cui più avanti se ne evidenzieranno i caratteri ed il carisma, utilizza l'impresa quale strumento per pervenire sin da subito - e per statuto - alla soluzione del problema o almeno ci prova. Di conseguenza un'analisi costi-benefici di una qualsiasi decisione

¹⁷ CAPALDO P., *L'economia aziendale oggi*, Giuffrè Editore, Milano, 2010 pag. 35

¹⁸ Per ulteriori approfondimenti sull'argomento si rinvia a CRAVERA A. , In : *Back to basic. I classici del management riletti ai nostri giorni* – *La gestione aziendale e il benessere dell'uomo*- in: *Rivista L'impresa* n. 2., 2009, pag. 70 e seg.

aziendale dovrà tenere conto degli obiettivi primari del progetto e perciò deve necessariamente muovere dall'impatto o dalla ricaduta a livello sociale, *in primis*, senza che questo implichi una ridotta attenzione all'efficienza ed efficacia a cui ogni azione imprenditoriale deve ispirarsi. L'attenzione a questo secondo aspetto deve comunque tenersi ai massimi livelli, altrimenti il progetto sarà destinato a fallire.

È questo particolare e nuovo modo di operare che fa la differenza, è questa la chiave di volta che, in modo *sottile* e nel contempo *rivoluzionario* differenzia l'impresa EdC da una qualsiasi altra impresa che sia etica, responsabile o, genericamente, a movente ideale¹⁹.

L'aspetto straordinario del progetto EdC è determinato dall'estensione della dinamica della comunione dai singoli, che già la praticavano, alle aziende, invitando imprenditori ed azionisti a mettere in comune i loro utili secondo modalità che saranno specificate più avanti, nel corso di questo lavoro.

¹⁹ In merito alle aziende a movente ideale così si esprime CRIVELLI L. : “Nell'ambito delle aziende a movente ideale è possibile distinguere tre principali tipologie di organizzazioni: un primo gruppo è costituito da imprese la cui attività economica serve in modo indiretto alla soluzione di problemi sociali, come le iniziative di imprenditorialità sociale nate per finanziare organizzazioni senza scopo di lucro. La finalità ideale consiste nella donazione (parziale o totale) del profitto realizzato sul mercato, gestendo attività produttive. La finalità ideale diventa concreta solo a posteriori, quando si donano gli utili e si contribuisce al mantenimento di enti che operano oltre il mercato. Un'altra cerchia annovera le imprese che nascono per contribuire in modo diretto alla soluzione di problemi sociali, operando a vantaggio di persone disagiate. Esempi di questa tipologia sono la Grameen Bank di Yunus e lo sviluppo successivo del microcredito denominato social business, che vede impegnate la stessa Grameen e alcune multinazionali nell'avvio di attività volte a soddisfare i bisogni di persone vulnerabili al prezzo più basso possibile. Al terzo tipo appartengono le organizzazioni che, accanto a finalità sociali, si propongono di umanizzare l'economia, rendendo l'azienda più inclusiva, come le imprese civili e le cooperative sociali europee”. CRIVELLI L., *EdC come azienda sociale? Non solo*, in: "Economia di Comunione - una cultura nuova" n.33 - Inserto redazionale allegato a Città Nuova n.13/14 – 2011. Sui caratteri delle aziende a movente ideale, si rinvia inoltre a MOLTENI M., in Dizionario di Economia Civile – Bruni L. – Zamagni S., Editore Città Nuova 2011, pag. 65 e segg.

<<La prima idea nell'EdC fu di concepire le imprese come strumento di produzione di utili e di posti di lavoro, elementi da utilizzare come primo mezzo di lotta all'indigenza ad alla miseria. Per rispondere ad un'ingiusta distribuzione della ricchezza e delle opportunità, l'EdC si rivolse alle imprese, e non alla politica o alle organizzazioni governative. Il progetto EdC si rivolge prevalentemente alle imprese *for profit*, tuttavia anche in quelle non orientate al profitto, si rilevano risultati di notevole successo²⁰. Come propongono ancora gli autori Bruni L, Crivelli L.: <<...potremmo chiamarle imprese for project, con un termine che evoca l'azienda "guidata da un obiettivo" suggerita da Yunus nel suo libro "Un mondo senza povertà">>²¹

Si tratta dunque di formalizzare la nascita di nuovi soggetti portatori di interessi, i poveri e gli indigenti, oltre a quelli già esistenti. In questo contesto, al bilancio d'esercizio si rende necessario attribuire ulteriori capacità informative²² e nuove funzioni *contaminate* da un approccio nuovo che si sostanzia attraverso una cultura dell'esaltazione del "*dare*" piuttosto che dell'"*avere*", senza che questa

²⁰ E' il caso del Consorzio Tassano di Sestri Levante (GE) la cui interessante esperienza è riportata, in modo più dettagliato, in appendice, a questo lavoro.

²¹ YUNUS M., *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli Editore, Milano, 2008

<<... il premio Nobel per la pace Muhammad Yunus è pronto per una nuova sfida: proporre quell'esperienza come un modello e un punto di riferimento per riuscire finalmente ad estirpare la piaga della povertà mondiale. La sfida si può vincere, secondo Yunus, con lo sviluppo e la diffusione del "business sociale": un nuovo tipo di attività economica che ha di mira la realizzazione di obiettivi sociali anziché la massimizzazione del profitto. Non elemosina, dunque, né aiuti pubblici gestiti il più delle volte con criteri oscuri e inutili complessità burocratiche. Al contrario, il business sociale è una forma di iniziativa economica capace di attivare le dinamiche migliori del libero mercato, conciliandole però con l'aspirazione a un mondo più umano, più giusto, più pulito. Sembra un sogno a occhi aperti. Ma è un sogno che ha aiutato il Bangladesh quasi a dimezzare il suo tasso di povertà in poco più di trent'anni. E che comincia a coinvolgere multinazionali, fondazioni, banche, singoli imprenditori, organizzazioni no profit in ogni parte del mondo. Una rivoluzione sociale ed economica ancora silenziosa, ma che può rappresentare una speranza concreta di risolvere finalmente il problema più grave che affligge il mondo d'oggi.>> cfr. sito "la feltrinelli.it".

²² Per approfondimenti sul concetto di "utilità dell'informazione contabile", si rinvia, tra gli altri a DI CAGNO N., *"Il Bilancio di Esercizio (Normativa civilistica e principi contabili nazionali)"*, Cacucci Editore, Bari, 2011 pagg. 20-21

priorità comprometta l'equilibrio del bilancio. E' una cultura del dare che non va però fraintesa: non si tratta di intraprendere semplici azioni di stampo assistenziale o filantropico, ma di agire ed operare sul mercato con un atteggiamento nuovo, un mercato non più visto come luogo di economica lotta che premia il più scaltro, ma concepito come luogo privilegiato, in cui vivere i principi di reciprocità e di gratuità tra individui ed imprese e nell'ambito delle stesse imprese, attraverso approcci di collaborazione e non di estrema competizione.

1.2 I caratteri dell'impresa dell' Economia di Comunione

I caratteri di un'impresa EdC non risultano di facile individuazione perché il fenomeno è relativamente recente, per cui la definizione stessa di impresa operante secondo il progetto EdC è in continua evoluzione, sebbene ancorata sempre al “carisma” da cui trae origine.

L'obiettivo a cui si tende si concretizza in un nuovo agire imprenditoriale che, attraverso i principi della reciprocità, gratuità, comunione e cultura del “dare”, insieme a quelli più consolidati dell'efficienza e dell'efficacia, mira alla fraternità universale. Si tratta di un progetto che, sia pure allo stato embrionale, si propone di contribuire ad un rinnovamento del contesto economico di riferimento utilizzando l'impresa, profit o non profit, come strumento necessario per raggiungere l'obiettivo.

L'impresa EdC non opera al di fuori dei confini delle strutture economiche capitalistiche, ma opera a fianco delle stesse con l'intento di contaminarne le modalità di gestione, organizzazione e conduzione delle imprese.

Quando il progetto EdC fu istituito nel 1991, sotto il profilo strategico si presentava in modo piuttosto semplice, ma anche molto circoscritto in seno al Movimento dei Focolari. Col tempo, questo orientamento non poteva certamente ritenersi efficace poiché, ad avviso dell'autore, il progetto EdC, interessante nell'idea, si auto-limitava e quindi si precludeva ogni possibilità di sviluppo al di fuori della spiritualità del Movimento che lo aveva originato. Il progetto era sostanzialmente diretto verso un unico obiettivo, che si poteva perseguire attraverso la distribuzione degli utili conseguiti per tre scopi principali ed in parti uguali:

1. una parte per l'autofinanziamento dell'impresa;
2. una parte per la diffusione della "cultura del dare"²³;
3. una parte per i poveri.

Certamente, con queste poche indicazioni il progetto non poteva evolversi secondo quelle che erano le intenzioni di chi l'aveva posto in essere.

L'esperienza e l'attività delle imprese che per prime cercarono di sperimentare questo nuovo agire imprenditoriale dimostrarono l'urgenza di un piano strategico più articolato e non concentrato prevalentemente sull'*output* dell'impresa. In effetti, così concepito, il progetto non poteva svilupparsi e comunque non raggiungeva l'obiettivo, se il fluire della gestione decretava risultati negativi, ossia perdite di esercizio. In tal caso, infatti, almeno per quella determinata impresa, la "*cultura del dare*" non solo ristagnava, ma doveva cedere il passo ad una momentanea o indeterminata condizione di crisi che comprometteva il rispetto dei valori della comunione per effetto di vincoli di efficienza, in prima istanza di natura economica, non soddisfatti. Per un'impresa EdC, invece, i valori della comunione si praticano in ogni istante della vita dell'azienda, dalla costituzione o dal momento in cui si sceglie di operare secondo l' EdC, fino alla sua cessazione.

²³ A tale riguardo Vera Araùjo, una studiosa che fin dall'inizio ha accompagnato lo sviluppo dell'EdC, scrive: "Non si tratta di essere generosi, di far beneficenza o filantropia o tanto meno di abbracciare la causa dell'assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del dono e del donarsi come essenziale all'esistenza della persona. La cultura del dare ingloba sia una visione d'insieme – l'uomo nel suo relazionarsi come centro e fine di ogni attività e realtà – che tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che qualificano le relazioni umane e le indirizzano verso la comunione, sinonimo di unità. Cosicché tutto è dono un continuo donarsi. La vera identità della creatura umana si esprime nell'essere dono in tutte le espressioni del suo vivere, nell'essere sempre nella posizione di donare, di dare. Questa vera arte del dare sprigiona tutta una gamma di valori che qualificano l'atto del dare: gratuità, gioia, larghezza, disinteresse; e lo sottraggono da rischi e pericoli di essere frainteso o strumentalizzato. Dalla reciprocità di queste relazioni nasce la comunione, l'unità" Araùjo V., *Quale visione dell'uomo e della società?*, in Bruni L: - Moramarco V (a cura di), *L'economia di comunione : verso un agire economico a "misura di persona"*, Vita e Pensiero, Milano, 2000, p. 36

Si avvertì, dunque, la necessità di un cambio di rotta. Forse a questo punto si comprese in profondità il pensiero della Lubich quando ideò l'EdC.

L'obiettivo, che si sostanziava in un concetto più ampio (la cultura del dare), non si raggiungeva e, quindi, non si attuava semplicemente destinando gli *utili* a scopi, sia pure *utili*, ma si trattava di rivedere l'intero assetto organizzativo dell'impresa EdC a tutti i livelli ed in ogni "azione e relazione", dalla più piccola alla più grande, dalla più semplice alla più complessa.

In effetti, questa carenza di indirizzi strategici portò nel 1997 alla creazione di uno piano più articolato e sicuramente più idoneo allo scopo. Attraverso il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro, una delle strutture di supporto al progetto EdC, si elaborò uno strumento operativo, denominato "Linee guida per condurre una impresa EdC", al quale gli imprenditori aderenti potevano ispirarsi per una conduzione aziendale strategicamente orientata ed ispirata a criteri di reciprocità e gratuità, in modo tale da coltivare e vivere "la cultura del dare" in tutte le fasi dei processi aziendali ed in modo totalizzante. Tale documento diventò progressivamente un punto di riferimento importante per tutti gli imprenditori e per tutti coloro che attraverso l'impresa EdC si ritenevano quali nuovi portatori di interessi: gli *stakolders* della cultura del dare²⁴.

A distanza di dieci anni tali linee guida sono state ulteriormente revisionate affinché apparissero ancora più chiare l'identità del progetto e i principi organizzativi conseguenti. <<Tale progetto intende promuovere una

²⁴ Pubblicato nel n. 6 del Notiziario EdC (Periodico culturale pubblicato per la prima volta nel 1994), il documento è progressivamente diventato il punto di riferimento per approfondimenti operativi e teorici. Esso individua i seguenti sette aspetti della gestione aziendale per i quali l'adesione al progetto di EdC porta un contributo o richiede un'attenzione particolare: 1) Imprenditori, lavoratori ed impresa; 2) Rapporto con i clienti, fornitori, società civile e soggetti esterni; 3) Etica; 4) Qualità della vita e della produzione; 5) Armonia nell'ambiente di lavoro; 6) Formazione ed istruzione; 7) Comunicazione. Cfr. BRUNI L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione* op.cit., p.89

visione dell'agire economico come impegno per la promozione integrale delle persone e della società, tramite azioni e comportamenti ispirati alla fraternità. Pur mirando al naturale soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, tale agire economico è orientato al costante rispetto e alla piena valorizzazione della dignità di tutte le persone coinvolte nella vita dell'impresa, siano essi lavoratori, clienti, fornitori o finanziatori. Con lo stesso rispetto e valorizzazione il progetto guarda al rapporto con la società civile, nelle sue varie istituzioni, e l'ambiente naturale. L'economia di comunione opera per stimolare il passaggio dell'economia e della società intera dalla cultura dell'avere ad una cultura del dare e della fraternità universale. Essa si propone alla libera adesione del mondo economico. L'adesione comporta l'impegno a tendere costantemente ad un operare quotidiano secondo la prassi descritta nelle presenti linee>>²⁵.

L'impresa che, liberamente, aderisce al progetto EdC ha la possibilità, attraverso questo strumento operativo, di rivisitare o impostare la propria attività secondo i valori caratterizzanti il progetto e, nel contempo, può auto monitorare costantemente le azioni tipiche di questo stile di conduzione imprenditoriale, valutandone, di volta in volta, non solo il livello di efficacia ed efficienza in termini economico-finanziari, ma anche il livello di “aderenza” ai principi di comunione cui la stessa si ispira. I punti fondamentali che costituiscono un riferimento, ormai imprescindibile, per le imprese EdC riguardano aspetti tipici dell'attività di qualsiasi impresa soltanto che, in questo contesto, l'approccio è “contaminato” da elementi innovativi che, nella concezione delle relazioni umane,

²⁵ www.edc-online.org “Linee guida per condurre un'impresa di Economia di Comunione” 2007. Le linee guida per condurre un'impresa EdC erano già state delineate nel 1997. In proposito, e per un approfondimento, si veda Bruni L., e Crivelli L, in : *Per un'economia di comunione un approccio multidisciplinare*. BRUNI L. – CRIVELLI L. OP. cit. pag. 24 .

nel valore della comunione e nell'esaltazione del principio di reciprocità trova la sua massima espressione. Le aree interessanti l'orientamento strategico sono quindi seguito indicate (Tabella n. 1.1)

Imprenditori, lavoratori e impresa *Le imprese che aderiscono all'economia di comunione definiscono la propria "mission" aziendale adottando la comunione come valore fondamentale della propria organizzazione. Esse utilizzano tecniche e soluzioni organizzative che promuovono l'efficienza, la partecipazione alle decisioni e lo spirito di squadra.*

Le funzioni e le posizioni organizzative, a partire da quelle di maggiori responsabilità, sono chiaramente definite ed esercitate con spirito di servizio.

Lo stile di direzione è partecipativo e orientato a perseguire obiettivi specifici, raggiungibili e misurabili. Tali obiettivi sono adeguatamente verificati in modo trasparente, avendo attenzione alle qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti, concordando azioni correttive per il miglioramento dell'agire dell'azienda.

La persona umana sta al centro dell'impresa. I responsabili dell'azienda cercano di valorizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore, favorendone la creatività, l'assunzione di responsabilità, la crescita delle competenze professionali, le capacità relazionali e, se possibile, esplicite forme di aiuto vengono indirizzate a chi si trova in condizioni di difficoltà.

Le decisioni d'investimento che l'impresa assume avvengono nel rispetto di piani che garantiscono l'equilibrio economico e finanziario. Una particolare attenzione viene dedicata alle iniziative che favoriscono la formazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro.

L'impresa è gestita in modo da promuovere l'ottenimento di profitti. Gli imprenditori/soci, che hanno aderito al progetto, si impegnano a destinarli: 1) per la crescita dell'impresa; 2) per aiutare persone indigenti ad uscire dalla loro condizione – iniziando da chi condivide la cultura del dare; 3) per la diffusione di tale cultura; attribuendo a questi tre obiettivi uguale importanza.

Nel caso in cui l'adesione di uno dei soci non fosse condivisa da altri soci, l'impegno a condividere gli utili secondo gli scopi del progetto è limitato alle quote di competenza di chi ha aderito.

IL rapporto con: clienti, fornitori, finanziatori, la società civile e i soggetti esterni

L'impresa si impegna ad offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi, prestando particolare attenzione alle esigenze esplicite dei clienti. I membri dell'impresa si impegnano con professionalità per costruire e rafforzare buone e aperte relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità del territorio in cui operano. L'impresa si rapporta in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei propri prodotti ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti altrui, consapevole che tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con i responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione.

Etica *Il lavoro è visto come un mezzo di crescita non solo professionale, ma anche interiore. L'impresa si impegna nel rispetto concreto delle leggi ed opera per il miglioramento delle leggi che ritiene dannose per il bene comune.*

Mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali.

Nella definizione della natura e della qualità dei prodotti, l'impresa si impegna non solo al rispetto dei propri obblighi contrattuali, ma anche a valutare gli effetti dei prodotti stessi sul benessere delle persone a cui sono destinati e sull'ambiente.

Qualità della vita e della produzione Uno degli obiettivi fondamentali di un'azienda di economia di comunione è di divenire una vera comunità. Vengono a tal fine programmati incontri periodici per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per contribuire a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che l'impegno per la risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione, crescita di maturità e produttività.

La salute ed il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, i livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via. Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previsti adeguati periodi di ferie.

Armonia nell'ambiente di lavoro L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che l'iniziativa e la crescita individuale. Obiettivo è creare un ambiente di lavoro caratterizzato da un clima relazionale disteso e amichevole e improntato a rispetto, fiducia e stima reciproci.

I responsabili fanno sì che i locali aziendali siano il più puliti, ordinati e gradevoli possibile, così che la loro armonia metta a proprio agio lavoratori, proprietari, clienti e fornitori. Essi, inoltre, si adoperano perché tutti possano far proprio e diffondere questo stile.

Formazione ed istruzione L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e di fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda.

La direzione adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare tale atmosfera. Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo. Nei limiti delle possibilità concrete l'impresa si impegna a favorire la formazione professionale e la formazione della cultura della comunione del proprio personale e di giovani interessati al progetto.

Comunicazione Gli imprenditori che aderiscono all'EdC lavorano costantemente per creare un clima di comunicazione aperto e sincero, che favorisce lo scambio di idee tra tutti i livelli di responsabilità. Essi sono aperti, sia a coloro che, apprezzando la valenza sociale della loro impresa si rendono disponibili a contribuire al suo sviluppo, sia a coloro che, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta. A questo fine adottano gli opportuni strumenti di rendicontazione periodica (es. "bilancio sociale") che mostrino nei fatti il valore sociale generato per i diversi soggetti interessati dall'attività aziendale. Le imprese impostate secondo L'EdC, anche nell'intento di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro a livello sia locale che internazionale.

Gli imprenditori che aderiscono all'EdC, consapevoli della valenza culturale e politica che il successo del comune progetto può comportare, mantengono sempre vivo fra di loro, a livello locale ed internazionale, uno spirito di reciproco sostegno e di solidarietà²⁶.

(Tab. n. 1.1) Fonte: www.edc-online.org "Linee guida per condurre un'impresa EdC"

²⁶ www.edc-online.org- "Linee guida per condurre un'impresa di Economia di Comunione" 2007. Le linee guida per condurre un'impresa EdC erano già state delineate nel 1997. In proposito, e per un approfondimento, si veda Bruni L., e Crivelli L, in : *Per un'economia di comunione un approccio multidisciplinare*. Op. cit. pag. 24 . Nel 2007 sono state aggiornate.

Dall'analisi delle linee guida, si evince che le imprese EdC, oltre a caratterizzarsi per una nuova figura di imprenditore, le cui caratteristiche saranno ben delineate più avanti, quando si tratterà della "mission" delle imprese EdC, si distinguono anche per l'importanza delle relazioni umane, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, e dunque per il ruolo di "centralità" assegnato alle persone che nell'impresa sono coinvolte, a qualsiasi titolo. Di questa fondamentale componente si tratterà nei prossimi paragrafi, sia dal punto di vista della dottrina economico aziendale consolidata, sia della nuova prospettiva EdC.

1.3 L'importanza della componente umana nell'impresa dell'Economia di Comunione

<< (...) In fondo, le cifre, pur essendo un obiettivo fondamentale, non erano per François la cosa più importante: prima l'uomo, al centro del sistema! Le sofferenze non sono mancate, ma i successi hanno sempre ridato speranza. A volte ci sono state forti tensioni dovute alla grande diversità delle persone, come in ogni comunità umana. François aveva capito che tutta la sociologia del lavoro poggia sull'analisi dei conflitti". Ciò che avrebbe desiderato era di natura completamente diversa.

Perché non si aveva a cuore l'unità delle persone?

Un imprenditore gli aveva detto: "Licenzierò questo dipendente perché è troppo disordinato". François gli fece questo discorso che lo portò a riflettere:

"Quando dici questo, pensi che l'incompetenza crei la mancanza di unità, ma io ti dico che l'unità crea la competenza. Un'impresa di Economia di Comunione è il desiderio permanente che il tuo compagno di squadra si senta bene nella squadra: questo conta prima di tutto, l'organizzazione viene dopo. Ciò non impedisce di vedere i difetti dell'altro; bisogna soprattutto dirglielo "con amore e verità" e organizzare la vita senza esclusioni. Gli uomini non sono cattivi, ma non si parlano. E quindi diventa importante quel "momento della verità", ma come ci si arriva? L'intesa tra di noi è il vero termometro dei nostri stili d'impresa!>>²⁷

²⁷ DUTRU I. B. "L'utopia in azione" François Neveux, imprenditore economicamente scorretto, Città Nuova Editrice, Roma, 2010, pag. 168

1.3.1 Le risorse umane – alcune riflessioni della dottrina aziendalistica

<<L'importanza fondamentale dell'uomo nell'azienda, qualunque sia la particolare funzione che egli assolva, non è posta in dubbio da nessuno, nè dagli studiosi nè dai pratici operatori. Qualche studioso è persino giunto a definire l'azienda con formula breve: "L'azienda è l'uomo"²⁸, volendo così, non tanto far coincidere l'azienda col fattore umano, ma porre l'accento su quello che è l'elemento primario della struttura e del funzionamento dell'organismo aziendale.

E tutti i pratici operatori che in azienda hanno cercato, attraverso un lavoro paziente e tenace, di formare una comunità di persone armonicamente ordinata ed efficiente orientata verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, riconoscono la preminente sua importanza rispetto agli altri componenti del sistema aziendale, non fosse altro che per la difficoltà di ricostituire quella comunità in breve tempo>>²⁹. Anche Cassandro, nell'affermare che il sistema aziendale (S) è funzione delle tre variabili – Persone (P), Mezzi (M), Organizzazione (O) – e, quindi, lo stesso è il risultato della loro "combinazione" secondo determinate regole riconosce alla componente umana (P) un'importanza di maggior rilievo rispetto alle altre forze³⁰.

E' opportuno porre in evidenza, tuttavia, che questa attenzione sull'elemento personale appare più nitido solo negli ultimi tempi. Tra, l'altro studi

²⁸ Lo studioso a cui si deve questa definizione è uno dei maggiori teorici tedeschi di Economia Aziendale. Nella sua opera principale egli scrive appunto: "Der Betrieb ist der Mensch". NICKLISCH H., *Die Betriebswirtschaft*, 7° Ed. Berlino 1932.

²⁹ CASSANDRO P.E., *Scritti Vari (1929 – 1990)*, Ricerche a cura di Giuseppe Spallini Vol. II, Cacucci Editore, Bari, 1991 pag. 886

³⁰ Sull'importanza della componente personale si veda quanto testualmente afferma Cassandro P.E. nel Trattato di Ragioneria: "Le persone (P) rappresentano la componente più importante del sistema: da esse l'azienda prende l'avvio, in esse ritrova continuamente l'impulso. Il carattere dinamico del sistema è soprattutto dovuto a codesta fondamentale componente che si differenzia in singole unità, o gruppi di unità, a seconda delle funzioni che le persone svolgono nell'azienda. CASSANDRO P. E *Trattato di Ragioneria* , Cacucci Editore, Bari 1992 pag. 34 e segg.

recenti sembrano evolversi ulteriormente verso una concezione delle risorse umane con “tinte” sempre più sofisticate e con sfumature molto interessanti rispetto ai piani strategici che caratterizzano, ormai, la conduzione dell’impresa moderna.

La risorsa umana è intesa non solo come l’elemento intellettuale facente parte di un’organizzazione profit o non profit che sia, ma piuttosto come fonte di creazione della conoscenza che diventa essa stessa ulteriore risorsa strategica per l’affermazione dell’impresa³¹.

Si è, dunque, molto distanti sotto il profilo della concezione della risorsa umana nell’ambito delle teorie dell’organizzazione, rispetto a quando, alla fine del XIX secolo, l’uomo altro non era se non un mero “*strumento di produzione*”. Era uno <<strumento accanto ad altri, come le macchine, ed orientato a realizzare il prodotto, senza risparmio di energie e senza pensieri che potessero rivolgersi verso la sua umanità, alla sua sanità, nè alla sua utilità futura. Il metodo di conduzione delle risorse umane è il “drive system”: si tende cioè a creare paura, terrore nei lavoratori, per piegarli, guidarli alle esigenze della produzione. Allo sviluppo tecnologico e produttivo non si accompagnò un’ adeguata trasformazione dei metodi di conduzione delle imprese, i quali rimasero inalterati per decenni fino ai primi anni del XX secolo con l’avvento del taylorismo>>³².

³¹ TURCO M., *L’incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi*. Cacucci Editore, Bari, 2004

³² BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli Editore, Milano, 1995. In proposito Taylor ricorda nella sua opera sull’organizzazione scientifica del lavoro, che fu chiesto ad un imprenditore industriale se pensava che la differenza tra un tipo di ordinamento personale ed un altro fosse in rapporto con la disponibilità di un medesimo stabilimento, opportunamente localizzato. L’imprenditore rispose: “se dovessi scegliere ora tra l’abbandonare la mia organizzazione attuale ed il vedere tutti gli stabilimenti, che mi sono costati milioni, distrutti da un incendio, sceglierei la seconda soluzione. I miei stabilimenti potrebbero essere ricostruiti in breve tempo con denaro preso a prestito; mentre difficilmente potrei sostituire, nello spazio di una

In effetti nell'impresa moderna l'organizzazione del lavoro deve tendere non solo alla soluzione dei problemi connessi ai salari ed ai rendimenti, ma pure a favorire una più viva integrazione umana ed economica del lavoratore nell'azienda, dando risalto ai rapporti di collaborazione ed ai vincoli di solidarietà per i quali ciascuno partecipa all'impresa e ai suoi risultati come a un bene comune³³. Sulla stessa linea si muove il Cassandro quando, in merito al rendimento del lavoro nell'azienda, considera il "grado di coesione della comunità aziendale" quale fattore decisamente influente sulla funzionalità aziendale a tutti i livelli. << (...) Creare questa consapevolezza della comunità aziendale è dunque importante non meno che stabilire i più adatti ed efficaci mezzi di controllo. Lo spirito di collaborazione, il sentimento di lavorare tutti per un medesimo intento, possono talora assai più, ai fini del rendimento, che non i meglio studiati sistemi di controllo>>³⁴.

generazione, la mia organizzazione". TAYLOR F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano 1952, pag. 40

³³ ONIDA P, *Economia d'azienda*, op. cit. pag. 218. , in merito alla funzione ed alle qualità richieste ai capi d'azienda così si esprime: "Nei rapporti umani interni il capo deve avere un profondo senso dei propri doveri verso il personale. Deve mostrare di essere sollecito e di fatto deve interessarsi del benessere di tutti i dipendenti, adoperandosi per migliorarlo in ogni aspetto, compatibilmente con le possibilità economiche dell'azienda....Il capo deve percepire e considerare con la debita attenzione, le reazioni psicologiche del personale all'organizzazione che lo inquadra. Egli deve proporsi di educare, con i mezzi a disposizione, oltre che il braccio e la mente, anche lo spirito dei dipendenti, favorendo in essi la maturazione come lavoratori consapevoli delle condizioni di vita dell'azienda cui partecipano. Da buon psicologo, egli non deve trascurare di far leva sulle forze emotive che muovono gli uomini e quindi deve insegnare con l'esempio ed impartire a tempo lode e biasimo; deve accendere nel personale l'emulazione e l'entusiasmo per il lavoro fatto bene; deve dimostrare interessamento per le opinioni, le esperienze e le proposte dei subordinati, facilitando la comunicazione, la circolazione e la discussione di queste proposte, con l'istituzione, magari, di appositi organi.... Tra dirigenti e subordinati, egli deve stabilire, non già relazioni di freddo distacco o di superiore benevolenza, ma rapporti di collaborazione funzionale, sempre improntati ad un naturale e sentito rispetto della personalità di ciascun lavoratore, indipendentemente dal suo posto nella scala gerarchica.

ONIDA P, *Economia d'azienda*, op. cit. pag. 186 e segg.

³⁴ CASSANDRO P. E., *Trattato di Ragioneria* , op. cit. pag. 111-112. Afferma ancora l'autore: "Nelle aziende di produzione, in particolare, il senso della comunità aziendale deve essere poi affermato e sviluppato, instillando nei dipendenti tutti il convincimento che il risultato ed in genere l'andamento dell'azienda siano buoni, che cioè l'azienda conservi e migliori le proprie condizioni di equilibrio. Un dissesto o una caduta dell'azienda significherebbe la disoccupazione per tutti o per molti. I dipendenti, insomma, si devono sentire intimamente legati all'azienda, dalle cui sorti

In questo senso il Cassandro pone in diretta relazione il grado di coesione della comunità aziendale, rispetto al risultato economico perseguibile, con la funzionalità aziendale. Pertanto questo intimo legame che porterebbe alla coesione della comunità aziendale sarebbe, in ultima analisi, in funzione diretta dell'interesse individuale. La coesione aziendale va perseguita non soltanto tra i dipendenti ma anche e soprattutto tra gli stessi e la direzione. In proposito scrive ancora il Cassandro: «Non è certo facile creare e mantenere alacre questo spirito di attaccamento all'azienda, ma una direzione aziendale illuminata non deve trascurare alcuna occasione per svolgere opera concreta e persuasiva in tal senso. Si tratta, in sostanza, di una funzione educativa che la direzione si deve assumere, e, più che svolgersi accademicamente con suggerimenti, istruzioni e simili, deve concretizzarsi con l'esempio e con l'effettiva collaborazione tra direzione e dipendenti»³⁵. Anche in questo contesto il “comportamento tra le parti” tendente alla collaborazione è sempre improntato al raggiungimento del fine aziendale³⁶. In realtà tutti i classici dell'economia aziendale concepiscono la risorsa umana in azienda come elemento preminente rispetto alle altre componenti o forze aziendali e determinante per il perseguimento di obiettivi di risultato economico. Tuttavia, forse per l'approccio rigidamente aziendalistico, sebbene tutti concordano sull'importanza della coesione, della collaborazione, della necessità di “umanizzare” sempre di più la componente personale, di fatto tali precetti

dipendono le loro sorti particolari. Questo senso di intimo legame all'azienda, fondato su una pratica ragione di interesse, accresce il grado di coesione fra tutti i dipendenti aziendali e migliora indubbiamente le condizioni di funzionalità aziendale.

³⁵ CASSANDRO P. E., *Trattato di Ragioneria*, op. cit. pag. 113.

³⁶ Il MASINI, in merito alle relazioni di coesione così si esprime: “ Per ciascun gruppo minore e per l'insieme d'impresa si hanno le relazioni di coesione di gruppo e di morale o clima di gruppo. Per la moderna proposta di “umanizzazione del lavoro” si tende a migliorare la soddisfazione personale integrando il lavoro individuale in un processo di gruppo dinamico”.

MASINI C. *Lavoro e Risparmio II ed.*, UTET, Torino, 1979, op. cit. pag. 310

sembrano sempre elaborati solo in funzione di un certo tornaconto e declinati in modo da garantire, o quanto meno da tendere agli equilibri economici, finanziari, patrimoniali e, comunque, connessi alla salvaguardia della funzionalità aziendale.

Certo è che a questo punto gli stessi concetti di etica, di responsabilità sociale, di attenzione ambientale di cui tanto si discute oggi, potrebbero essere, mutuando terminologia medica, “*portatori sani*” di caratteri intrinsecamente diretti, insieme a tutte le altre componenti aziendali, nessuna esclusa, verso il perseguimento degli obiettivi sopra citati. Pertanto nulla che trascenda l’obiettivo principe di qualsivoglia azione profusa all’interno dell’impresa che non si materializzi con il profitto. Ciò che sembra mancare non sono tanto i buoni propositi, quanto invece la loro autenticità. Questo non significa che l’impresa debba abbandonare la luce del faro che l’ha sempre guidata, ma soltanto che se alla stessa si attribuiscono ulteriori finalità, umanamente e spiritualmente elevate bisogna anche creare i presupposti perché gli agenti, che dell’impresa fanno parte, possano concretamente, e non solo in teoria, creare relazioni tali da favorire, oltre che il risultato economico, anche un risultato afferente la sfera immateriale che nella socialità, solidarietà e nella reciprocità hanno un “umano” fisiologico sbocco.

Ed in merito alla concezione dell’uomo nell’impresa ed in altre organizzazioni opportuno appare il contributo del Nicklisch³⁷, il quale, più di

³⁷ Enrico Nicklisch (1876-1946). Economista aziendale tedesco, ha apportato numerosi contributi allo sviluppo dell’economia aziendale. Insegnò per lunghi anni alla Handelshchule di Berlino. Le sue opere maggiori sono *Der Weg aufwärts: Organisation*, Stoccarda 1921 e *Die Betriebswirtschaft*, Stoccarda 1932. Fondò nel 1908 e diresse fino al 1943 una rivista, la *Zeitschrift für Handelwissenschaft und Handelspraxis*, che ebbe molta importanza per lo svolgimento degli studi economici aziendali. A lui è dovuto lo *Handwörterbuch für Betriebswirtschaft*, enciclopedia aziendale in cinque volumi, alla cui redazione hanno collaborato numerosi studiosi e dirigenti aziendali. L’indirizzo metodologico seguito da Nicklisch a differenza di quello seguito dall’altro grande aziendalista tedesco, Eugenio Schmalenbach, fu essenzialmente deduttivo. Su Nicklisch e

ogni altro, concepiva l'azienda come fatto umano piuttosto che come fatto patrimoniale, anche se si rendeva conto che l'uomo non può operare in essa senza quel complesso di beni economici, che viene sinteticamente indicato come patrimonio o capitale. Egli, dunque, vedeva l'uomo come *l'alfa e l'omega* del sistema aziendale. Considerato che l'uomo opera nell'azienda insieme ad altri uomini, ecco che nasce il concetto di comunità aziendale.

Il Nichlisch estende le sue teorie non soltanto all'impresa, ma ad ogni categoria di azienda. Tuttavia, bisogna porre in evidenza che egli, nella sua costruzione, pone maggior enfasi sull'impresa cioè l'azienda di produzione, ma soltanto per un motivo: in questo tipo di organizzazione i problemi connessi al fattore umano appaiono più complessi e difficili. D'altra parte, ciò non rappresenta una novità dal momento che, così come affermato nell'introduzione di questo lavoro, focalizzare l'attenzione sull'impresa "capitalistica" ha sempre costituito carattere prevalentemente comune a gran parte degli studiosi di economia aziendale³⁸. Comunque l'opera dell'autore citato appare per quell'epoca molto innovativa e per la nostra epoca molto attuale. In effetti il concetto di comunità implica quello di consapevolezza, da parte di ciascuno dei suoi componenti, di appartenere alla comunità, cioè di svolgere una funzione che naturalmente si integra e si armonizza con quelle degli altri componenti, per il raggiungimento del fine comune. Il tutto è affidato alla coscienza di ciascuno che risulta costantemente sviluppata e definita, in funzione del senso di cooperazione

sulle dottrine economico-aziendali tedesche si rinvia a: MILONE M., *Paolo Emilio Cassandro e teorie economico aziendali svizzere e tedesche*, in Atti del convegno "Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro.", Cacucci Editore Bari, 2008 pag. 122 e segg.

³⁸ Sulla particolare attenzione riservata dagli studiosi di economia aziendale all'impresa piuttosto che a tutte le tipologie di aziende ed organizzazioni, in cui si espleta qualsiasi attività umana tendente al soddisfacimento dei bisogni, si rinvia a CAPALDO P., *l'economia aziendale oggi*, Giuffrè Editore, Milano 2010.

e di collaborazione da cui debbono essere animati i suoi componenti. In proposito egli scrive: <<Il concetto della comunità aziendale, che opera armonicamente quando ciascuno dei componenti si sente parte del tutto e adempie i suoi doveri per convinzione dettatagli dalla coscienza, si dilata in quello più ampio della comunità sociale ed umana, rispetto alla quale la comunità, adempiendo i suoi compiti nell'azienda, assolve contemporaneamente anche quelli di componente della più vasta comunità sociale, in cui è inserita la particolare comunità aziendale.>>³⁹

La concezione di comunità aziendale che porta alla considerazione primaria dell'uomo nella sua dignità qualunque sia il compito, modesto o importante, che nell'azienda assolve, era certamente idealistica e difficilmente riscontrabile nella realtà del tempo. Tuttavia di ciò il Nicklisch era più che consapevole, come si evince dalla lettura della sua opera, ma il suo intento, ed è questo il punto interessante, era quello di modificare quella realtà. Probabilmente, per l'epoca questa visione della realtà aziendale, a tratti un po' romantica, poteva sembrare utopistica e priva di qualsiasi applicazione. In realtà il contributo del Nicklisch va analizzato anche attraverso una particolare prospettiva che, per certi versi, presenta elementi di sfumata provocazione. La concezione di comunità,

³⁹Sul concetto di impresa come comunità si rinvia a : CASSANDRO P.E. , *Scritti vari (1029-1990) – Ricerche a cura di Spallini G- Vol II*, Cacucci Editore, Bari, 1991- Molto interessante, per quello che si dirà più avanti in merito alle imprese EdC, appare il concetto “Olivettiano” di Comunità secondo una prospettiva di economia civile riportando quanto scrive in proposito GALLINO L. nella sua opera - *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti* , Edizioni di Comunità, Torino, 2001 : “*La Comunità è da lui intesa come unità organica economica, amministrativa e politica, animata da un contenuto sociale e da un fine morale e spirituale. Costituisce la dimensione entro cui l'agire economico può, concretamente, porsi l'obiettivo di favorire la complementarietà e l'armonica integrazione delle espressioni della vita umana. E' quindi innanzitutto un ambiente, geograficamente delimitato e socialmente connotato, <<entro il quale i luoghi di lavoro, della vita familiare, della fruizione artistica, della tecnica, possono essere momenti distinti, ma complementari, ciascuno essendo fonte di ricchezza materiale e spirituale per l'altro*” op. cit. pag. 148.

infatti, voleva essere anche una risposta a coloro che criticavano l'economia aziendale, considerandola come una dottrina tesa soltanto a difendere ed a rappresentare gli interessi di date categorie di persone, soprattutto dei detentori di capitale, occupandosi prevalentemente del capitale dell'impresa e della sua redditività, ed esaminando i problemi soltanto da questo punto di vista. Il Nicklisch andava oltre. Implicitamente, si cominciavano ad imputare all'impresa finalità ulteriori, oltre a quelle del mero risultato economico. E' pur vero che non risultano ancora ben specificate e definite, ma questo nuovo modo di concepire la realtà aziendale costituiva, nell'ottica delle relazioni umane, un approdo nuovo e straordinario dal punto di vista dei principi etici che incarnava e che nel rispetto della persona umana nell'azienda, qualunque fosse la funzione assolta, trovava possibili spiragli di applicazione pratica. A distanza di quasi un secolo, secondo il punto di vista dell'autore, questa concezione non appare più così anacronistica o provocatoria e tanto meno utopistica. Tra l'altro, *"lo star bene"*⁴⁰, della persona nel proprio ambiente di lavoro influenza decisamente il risultato economico, poiché produce di più e con maggior qualità. Non si può, pertanto prescindere, dall'analisi e dell'evolversi delle aspettative e, soprattutto dalle motivazioni, non solo in termini economici, ma anche socio-culturali⁴¹.

⁴⁰ "E' ormai ampiamente ammesso che lo star-bene (well-being) delle persone è associato non solamente ai bisogni materiali, ma anche ai bisogni relazionali, e di conseguenza alla loro capacità di entrare in relazione in modo genuino con gli altri. Ed è altresì noto che, mentre le nostre economie avanzate sono diventate <<macchine>> straordinariamente efficienti per soddisfare bisogni materiali, non altrettanto si può dire di esse per quanto attiene i bisogni relazionali. La ragione è che i bisogni relazionali non possono essere adeguatamente soddisfatti con beni privati, quale che ne sia il volume e la qualità. Piuttosto, essi richiedono beni relazionali, beni cioè la cui utilità per il soggetto che lo consuma dipende, oltre che dalle sue caratteristiche intrinseche e oggettive, dalle modalità di fruizione con altri soggetti". BRUNI L. ZAMAGNI S., *Economia civile, -Efficienza, equità, felicità pubblica-* Il Mulino Editore, Bologna, 2004

⁴¹ Per approfondimenti sugli interessi, motivazioni e valori della persona in azienda si rinvia a CATTURI G. , *Interessi, motivazioni e valori degli "attori" aziendali* , CEDAM, Padova, 1999 .

Pertanto, la gestione delle risorse umane in azienda costituisce oggi un'attività strategicamente rilevante ma risulta al tempo stesso molto complessa soprattutto se l'approccio a questa critica funzione direzionale, non avviene attribuendo alle relazioni umane totalizzante ed autentica rilevanza.

<<Il problema principale diventa quello di coordinare le risorse umane e fare in modo che esse siano disposte ad apprendere, ad allargare i propri orizzonti conoscitivi, ad avere buone relazioni con gli altri individui, nonché rispetto e fiducia reciproca. Così facendo la conoscenza risiede all'interno di tutte le componenti dell'organizzazione e non solo in alcuni uomini o in alcune funzioni>>⁴². In questo senso, un ruolo estremamente importante è appunto svolto dalle reti di relazione, che si sviluppano nei vari contesti organizzativi. Occorre pensare a dei processi facilitatori, che permettono di alimentare e diffondere la conoscenza⁴³. Questo processo non è però realizzabile se non si comprendono appieno le modalità con cui si costruiscono le relazioni le quali possono concepirsi e svilupparsi sulla base della concezione che ciascuno ha di se stesso e dell'altro. Può essere opportuno oltre che interessante citare Zamagni a proposito delle relazioni umane, in una prospettiva di economia civile, quando sostiene che <<la persona è capace di relazione e si realizza nella relazione. Attivare le condizioni di comunione, attraverso le relazioni di reciprocità,

⁴² TURCO M., *L'incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi*. op. cit pag. 54. In particolare ed in merito all'ambiente organizzativo in cui si concepisce e si sviluppa la conoscenza frutto anche di fiducia e senso di appartenenza, si riporta dell'autore quanto segue: "La fiducia scaturisce dalla familiarità a compiere certe azioni, dall'affidabilità e può essere prodotta dal contatto interpersonale. Essa offre sicuramente opportunità di generare e condividere conoscenze. Accanto alla fiducia, l'altro elemento che identifica la cultura di un'organizzazione basata sulla conoscenza è l'appartenenza, la quale è strettamente legata alla motivazione degli individui. Motivare le persone significa superare tutte quelle resistenze culturali, con le quali ci si imbatte inevitabilmente nel momento in cui si decide di passare da una logica tradizionale ad una basata sulla conoscenza".

⁴³ RUULANI E., *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma 2004.

costituisce una via non soltanto per condividere la conoscenza di cui si dispone consapevolmente, ma anche per scoprire quelle di cui si dispone in modo inconsapevole e che la relazione di reciprocità con gli altri fa emergere>>.⁴⁴

⁴⁴ ARGIOLAS G. *Risorse Umane*, in *Dizionario di Economia Civile* di Bruni L. Zamagni S. op. cit. pag. 693

1.3.2 *Le risorse umane nelle imprese di Economia di Comunione*

La componente umana nell'impresa EdC, più di ogni altra risorsa tangibile o intangibile, assume un ruolo rilevante e, nello stesso tempo, critico rispetto all'intero assetto della struttura aziendale che, in questo contesto, è tesa al raggiungimento di obiettivi declinati in una prospettiva economica – aziendale innovativa e, sotto molti aspetti, affascinante.

Il progetto EdC, infatti, fonda le sue basi proprio su una concezione di “*risorsa umana*” il cui approccio economico-aziendale presuppone, sin dall'origine, un “*restiling*”, caratterizzato, oltre che dalle attitudini tecnico-professionali classiche, anche di qualità che attengono alla sfera interiore spiritualmente “*vocata*” alla reciprocità, alla gratuità ed al dono. E' evidente che sotto il profilo strettamente economico ciò impone una doverosa riconsiderazione e un conseguente passaggio dalla concezione dell'*homo oeconomicus* come modello di agente economico basato sull'individuo, ad un nuovo modello di agente economico che nella “*persona*”⁴⁵, anche sotto il profilo terminologico, trova più autentica e complessa espressione. Le aziende EdC, infatti, pongono in evidenza la gestione incentrata appunto sulla persona⁴⁶, sia che apporti capitale sia

⁴⁵ Si pone in evidenza che l'utilizzo di questo termine “*persona*”, in questo particolare tipo d'impresa, più che rilievo terminologico, assume importanza soprattutto dal lato antropologico. Sotto il profilo delle risorse e delle relazioni umane, sarebbe una contraddizione utilizzare il termine “*individuo*”, quando si argomenta sul progetto EdC. Tale progetto, come è stato già evidenziato, pone al centro dell'impresa l'uomo, la persona in tutti i suoi aspetti razionali, irrazionali, materiali ed immateriali. Il termine “*individuo*”, in tale contesto, apparirebbe assolutamente riduttivo.

⁴⁶ In merito al concetto di “*persona*”, sempre da una prospettiva di economia civile, vale la pena riportare, ancora, il pensiero di Adriano Olivetti attraverso le parole di PERETTI A. *Adriano Olivetti*, pag. 638, << Il concetto di persona è lo snodo centrale del progetto di imprenditoria civile di Adriano. Uomo di profonda sensibilità religiosa,..., si fa portatore di un appassionato e appassionante tentativo di applicare alle dinamiche economiche il concetto di **persona**, in opposizione a quello di **individuo**. Come scrive, << La persona nasce da una vocazione, dalla consapevolezza cioè del compito che ogni uomo ha nella società terrena, e che come tale essa si traduce in un arricchimento dei valori morali dell'individuo. In virtù di ciò, la persona ha profondo il senso, e quindi il rispetto, sostanzialmente e intimamente cristiani, della dignità altrui, sente

che offri lavoro, conseguentemente sulla comunità di persone, privilegiando, oltre alle necessarie e specifiche competenze tecnico-professionali espresse dai soggetti in esse operanti, il capitale intangibile, riflesso nei rapporti di reciprocità, generando una nuova specificazione di azienda, ossia, per citare Araujo V. <<come comunità di persone, la cui attività economica si estrinseca nella realizzazione di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, conseguendo un profitto, non disgiunto dalla verifica qualitativa dei rapporti interpersonali>>⁴⁷.

In tal modo si genera la valorizzazione massima della persona, di ogni persona all'interno dell'impresa, indipendentemente dal ruolo e la funzione assolta. Gli aspetti rilevanti si focalizzano in un'unica direzione e cioè, verso la realizzazione piena delle persone, nel rispetto della propria dimensione individuale, sociale ed etica. Esse, infatti, sono consapevoli di tale nuovo modo di concepire le relazioni sia all'interno, sia all'esterno dell'impresa e le finalizzano, attraverso un'efficace coesione, verso l'obiettivo primario che è quello di favorire

profondamente i legami che la uniscono alla comunità a cui appartiene, ha vivissima la coscienza di un dovere sociale; essa in sostanza possiede un principio interiore spirituale che crea e sostiene la sua vocazione indirizzandola verso un fine superiore.” Per Adriano Olivetti l'agire economico d'impresa si iscrive in un più vasto progetto di carattere spirituale.

⁴⁷ E' interessante notare come il concetto di comunità riferita all'impresa ,espressa da Araujo V., sociologa brasiliana sia molto vicina, ad avviso dell'autore, a quella fornita invece dal già citato Nicklisch studioso tedesco di economia aziendale quasi un secolo fa. Allora sembrava pura utopia o un sogno, oggi, anche per effetto di una prospettiva di economia civile, si assiste ad una possibilità di concreta realizzazione pratica, o quanto meno il sogno in dissolvenza lascia sempre più spazio a linee più nitide e sentieri più praticabili anche con approcci di natura economico-aziendale. Scrive la Araujo: “L'impresa è concepita proprio come **comunità** di persone, non chiusa in se stessa, ripiegata sulla propria crescita, sul suo sviluppo e guadagno, ma al tempo stesso comunità produttiva indirizzata alla creazione di beni, servizi e lavoro finalizzati al bene della società, al bene comune; comunità dunque che stimola la partecipazione di tutti i soggetti nell'attività produttiva” ARAUJO V., *Per un'economia secondo la dottrina sociale della chiesa*, in “La società”, 3, pag. 517. In merito, invece, all'evoluzione della concezione dell'uomo nell'economia nel convegno “Intermediando” del giugno del 2007 la stessa Araujo scriveva: “...da homo sapiens, a homo sapiens sapiens, a homo faber, a homo ludens, a homo oeconomicus a, oggi, homo consumens...L'uomo è un essere pensante e amante, ridurlo ad uno o a l'altra di queste dimensioni significa inscatolarlo. La capacità di conoscenza, la capacità di scelta, la volontà, i sentimenti.. crescere in umanità vuol dire coniugare tutte queste dimensioni in modo sempre più armonioso. /www.net-one.org/eventi/intermediando-2007.

l'interesse alla continuità dell'impresa, poiché soltanto così si può tendere all'elevazione del benessere dei lavoratori e direttamente o indirettamente, soddisfare tutte le categorie degli stakeholders, in particolar modo degli indigenti.

<<Gli imprenditori, aderendo al progetto, esprimono il loro orientamento strategico e la loro creatività come sintesi dei diversi interessi ed energie dei soggetti partecipanti alla vita dell'impresa, concepiscono piani e programmi di investimento, sia per il mantenimento di attività già esistenti, sia per la creazione di nuove, avendo cura di conciliare, ove è possibile, il rispetto dell'economicità e della produttività con il mantenimento o l'incremento occupazionale, proprio per la particolare attenzione rivolta alle persone ed anche al concetto del lavoro>>. ⁴⁸

In questo senso emerge anche la natura profondamente relazionale dell'impresa, il cui ambito è sempre più caratterizzato dal cosiddetto concetto di intelligenza ⁴⁹ collettiva, che fonda la sua ragione d'essere sull'idea del linguaggio e del dialogo come scambio, inteso non come mera trasmissione di informazioni già predisposte e pronte, bensì come scambio che induce alla comprensione o ascolto tra persone che condividono un *background* di conoscenze, interessi e abitudini, generato dalla tradizione a cui appartengono ⁵⁰. E' evidente che le

⁴⁸ CILLERAI L., *L'impresa nell'economia di comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performances aziendali* in : "Per un'economia di comunione" Cfr: BRUNI L.- CRIVELLI L., op. cit. pag. 103 -104.

⁴⁹ In merito all'importanza delle relazioni ed all'intelligenza necessaria per far coesistere gli elementi coordinati e complementari rappresentati da beni, persone operazioni e fini, ONIDA P afferma che "l'unità nella molteplicità si rivela in quanto l'azienda, nel sistema delle svariatissime operazioni d'esercizio, nell'organizzazione del lavoro, nella riunione di fattori cooperanti a fini comuni, costituisce o tende a costituire un complesso esteso nello spazio e nel tempo e nel quale elementi molteplici operano avvinti da relazioni di complementarietà, di connessione, d'interdipendenza: relazioni che qualificano il complesso non meno degli elementi costitutivi e senza l'intelligenza delle quali nulla può comprendersi dell'azienda". P.ONIDA, *Economia d'azienda*, op cit. pag.4

⁵⁰ TAGLIAGAMBE S. – USAI G., "Soggetti umani e soggetti collettivi nell'impresa e oltre l'impresa" in : SINERGIE –Rivista di studi e ricerche n. 79 –Maggio-Agosto, CUEIM, 2009. Secondo gli autori: esiste una terza "via" rispetto al determinismo e all'olismo, per l'interpretazione dell'impresa. <<Il duplice riferimento all'impresa ed al suo "oltre" è motivato

molteplici vie attraverso le quali il dialogo si può realizzare dipendono anche dalle caratteristiche delle persone coinvolte nella relazione. <<Ma perché il dialogo sia fruttuoso occorre che ci sia una profonda immedesimazione nell'altro; quanto più ampia è l'apertura reciproca tanto maggiori sono le possibilità di reciproca comprensione e viceversa. Adottare uno stile di comunione richiede di accogliere l'altro con le sue caratteristiche, le sue peculiarità, e di essere accolti, in una logica di dono reciproco favorendo l'espressione delle caratteristiche proprie della persona in quanto soggetto dialogico e relazionale. Attraverso il dialogo, la fiducia e la reciprocità, infatti le risorse umane possono operare nel consenso, inteso non solo come legittimazione ad agire, ma come condizione del senso, ossia della direzione e di significati profondi che sostanzino il perché dell'agire e dell'agire insieme>>⁵¹.

Pertanto adottare uno stile di comunione anche in ambito aziendale presuppone un approccio alle risorse e relazioni umane radicalmente rinnovato ed un agire imprenditoriale costantemente ispirato a principi di autentica solidarietà, all'interno così come all'esterno dell'azienda.

Quanto affermato trova anche riscontro nei risultati dell'indagine pilota, di carattere esplorativo, rivolta ad un campione di imprese EdC operanti in Italia (40

dalla convinzione che si tratti di due serie di fattori imprescindibili in quanto alimentano quel carattere di complessità sistemica che è proprio di ogni impresa e, influenzando le relazioni di quest'ultima con l'ambiente, concorrono ad alimentare la complessità del suo stesso contesto generale. L'impresa ha due scale di rilievo, in quanto deve essere considerata sia nel suo complesso, quale entità dotata di individualità, cioè di un'identità precisa, sia rispetto ai singoli soggetti umani che la compongono e al loro insieme. In tal modo nell'analisi di essa assumono rilievo tre livelli di interesse e di esigenze:

- Il livello dei soggetti umani che compongono l'impresa;
- Il livello dei soggetti umani o impresa;
- Il livello globale nel quale l'impresa è inserita, cioè il livello del contesto generale di riferimento>>>.

⁵¹ ARGIOLAS G. *Dizionario di Economia Civile* op. cit. pag. 694

aziende su 93 contattate), le quali, rispetto ai fattori direttamente determinanti la competitività dell'impresa si sono espressi con punteggi particolarmente elevati sull'area afferente le relazioni, sia interne che esterne all'impresa.

Nelle imprese EdC, questo approccio alle risorse umane costituisce presupposto essenziale per uno stile di conduzione orientato all'ascolto, al dialogo ed alla profonda condivisione delle conoscenze ed esperienze, elementi o attitudini dalle quali non si può prescindere.

<<Ogni persona che lavora in questa particolare tipologia di aziende, opera in un clima di fratellanza, orientato alla cultura del dare, dove la comunicazione e lo scambio di conoscenze è fondamentale sia all'interno che all'esterno dell'azienda e dove le opportunità di crescita umana e professionale, sono presenti a qualsiasi livello ed indipendentemente dai ruoli ricoperti e dalle funzioni assegnate.

Per quanto concerne l'aspetto direzionale, il ruolo del manager singolo lascia spazio ad una figura "corale" di manager, in cui ognuno ha il suo ruolo attivo ed è coinvolto nella gestione dell'azienda, dove, esistendo una leadership che ascolta, promuove, coinvolge le persone, riesce a creare nuovi servizi con la collaborazione di altri, rendendoli partecipi>>⁵².

⁵² BALDARELLI M.G. *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability*, CLUEB Editore, Bologna, 2009 op. cit. pag. 88

Capitolo secondo

L'impresa di Economia di Comunità Mission, Governance, Accountability

<<(....) In questi anni sono state più le difficoltà che i momenti di prosperità, ma l'idea che ci fosse una realtà come quella di EdC, ci ha spinto ad andare avanti, a dare una ragione a tutto.

Nulla può sostituire i rapporti creati con i fornitori, con i dipendenti, quando li abbiamo avuti, e all'affetto dei clienti che aldilà dell'acquisto si sono sempre sentiti accolti, consigliati, non per l'acquisto più oneroso, ma per l'ottimizzazione della spesa, anche se a volte penalizzava il nostro guadagno>>⁵³.

⁵³ Estratto da una testimonianza, il cui testo integrale si riporta in appendice al presente lavoro, di Teresa Lia Giaccone, titolare di una piccola azienda EdC nel calabrese. L'azienda in questione, sebbene di piccolissime dimensioni, denominata "Bottegadecoro", con sede a Cosenza, esprime l'essenza del progetto EdC. Le problematiche gestionali ed organizzative, le decisioni strategiche, le scelte operate e le conseguenze economico-finanziarie e patrimoniali delle stesse, l'etica aziendale, la responsabilità sociale, *la persona al centro*, sia esso cliente sia esso fornitore o qualsiasi altro agente dell'impresa, ma soprattutto la voglia di *fraternità universale* perseguibile attraverso sentieri economico-aziendali dell'agire imprenditoriale, anche di quell'infinitesimale agire silenzioso, mite, ma intriso di così tanto amore, sono presenti in questa ed in tante altre imprese EdC nel mondo.

2.1 *La mission*

La mission dell'impresa EdC si sostanzia nel perseguimento di un duplice obiettivo: uno tipico ed insito nella natura di qualsiasi impresa che si realizza attraverso l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale, l'altro si materializza attraverso l'attenzione costante ai valori della comunione, che pongono al centro la persona ed il bene comune, favorendo livelli qualitativamente elevati di relazioni sia interne che esterne all'impresa.

Conciliare armonicamente questi due obiettivi costituisce una missione non facile per l'impresa condotta praticando i valori dell'EdC, poiché si richiede un maggiore impiego di risorse non soltanto di natura materiale, ma anche spirituale. Queste ultime risorse, di natura intangibile, seppur non contemplate in bilancio, sono imprescindibili affinché si possa raggiungere un altro più elevato obiettivo, che travalica certamente i tradizionali confini dell'impresa.

Occorre precisare che, pur non costituendo l'equilibrio, l'aspetto qualificante della gestione, non significa che l'attenzione e la stessa mission dell'impresa EdC non consideri o tratti con "*leggerezza*" l'aspetto dei profitti. Anzi è vero proprio il contrario dal momento che essi sono alla base del progetto stesso. L'EdC, infatti, nasce proprio per creare aziende economicamente equilibrate e, quindi, idonee a produrre innanzitutto profitti e che siano contemporaneamente in grado di sollevare situazioni di povertà vicine o lontane. D'altra parte, come è stato già osservato, rispetto alle altre imprese "*profit oriented*" presenti sul mercato, alle imprese EdC si richiedono qualità e sacrifici ulteriori che presuppongono impieghi di risorse, economiche, finanziarie e soprattutto umane, ben più decise e consistenti. Ciò è fondamentale perché le

imprese in parola possano mirare al perseguimento di un obiettivo ben più arduo e complesso che presuppone una funzionalità aziendale economicamente rigorosa ed una conduzione d'impresa autenticamente improntata sui valori di reciprocità e di solidarietà. In merito a quest' ultimo aspetto, nel corso del tempo alle imprese EdC profit si sono affiancate anche aziende non profit al fine, appunto, di meglio gestire i progetti di solidarietà.

L'azienda EdC ha come obiettivo principale quello di ambire alla fraternità universale sempre attraverso l'attività economica che si sviluppa, in questo contesto, per mezzo della "cultura del dare". <<La "cultura del dare" trasforma le modalità attraverso cui viene effettuata la produzione e la distribuzione della ricchezza e, se è vero che non di rado proprio l'economia contribuisce a creare barriere tra le classi sociali e tra i portatori di interessi diversi, queste imprese si impegnano invece:

- a destinare parte degli utili per sovvenire direttamente ai bisogni più urgenti di persone che versano in situazioni di difficoltà economiche;
- a promuovere al proprio interno e nei confronti di consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale e internazionale, pubblica amministrazione(...) rapporti di reciproca apertura e fiducia sempre con l'occhio puntato all'interesse generale;
- a vivere e a diffondere una cultura del dare, della pace e della legalità, di attenzione all'ambiente (...), dentro e fuori l'azienda>>⁵⁴.

⁵⁴ LUBICH C., *L'economia di Comunione, - Storia e profezia*, Città Nuova Editrice, Roma, 2001. Pag. 34

L'imprenditore di un'autentica azienda EdC è colui che al di là delle qualità classiche richieste, è disposto a "dare", <<(...)a mettere in campo i propri talenti in termini di creatività e di rischio per un fine che travalica i confini della sua impresa, in quanto si trova ad avere una mappa di soggetti interessati (stakeholders), che vanno ben al di là di quelli competitivi e ambientali>>⁵⁵. L'agire imprenditoriale secondo il progetto EdC si caratterizza e si estrinseca in una vera e propria missione, che trae origine da un carisma che, prima di influenzare la conduzione d'impresa, orientandone le scelte strategiche, deve aver già realizzato nell'ambito della "persona" - poi imprenditore - un cambiamento, qualora non gli appartenesse già, del proprio stile di vita soprattutto rispetto al concetto che lo stesso ha dell' "amore verso il prossimo". In sintesi non è possibile professarsi "imprenditore EdC", se il proprio stile di vita, in qualità di persona, è caratterizzato da sfumature, seppure non troppo marcate, di individualismo e di particolare attenzione alle logiche opportunistiche del "tornaconto". Si può affermare, in questo contesto, ed a dispetto delle regole strettamente contabili, che il "dare" può manifestare un valore decisamente più elevato rispetto ad un "avere" che, spesso, è solo eventuale, ma altrettanto spesso ritorna sottoforma di inaspettata "provvidenza".

Si pone in evidenza che l'impresa EdC non ha come finalità ultima quella della solidarietà, ma per la stessa impresa l'aiuto agli indigenti ed una concezione dell'agire imprenditoriale decisamente innovativa, costituiscono i principali strumenti per un obiettivo più ampio, che la caratterizza e la distingue

⁵⁵ BALDARELLI M. G. ,*Le aziende dell'economia di comunione, mission, governance e accountability*, op cit pag.. 28

da tutte le altre imprese non profit e sociali, che nascono con un orientamento solidaristico, che diventa il fine ultimo della loro gestione⁵⁶.

<<I tratti caratteristici di un'azienda EdC appaiono, dunque, chiari e ben definiti e si possono individuare innanzitutto:

- nella particolare attenzione che si presta al momento della produzione, oltre che alla distribuzione della ricchezza. In effetti la maggior parte delle aziende, per così dire classiche, sono particolarmente attente al momento della distribuzione, mentre per quelle che appartengono al progetto EdC anche la produzione, così come tutte le altre funzioni caratteristiche e non, dell'impresa, è realizzata nel profondo rispetto dei valori umani e secondo uno stile autenticamente partecipativo;
- nella destinazione degli utili, quando si rilevano, secondo tre scopi: 1/3 per la formazione di "uomini nuovi", che siano in grado di gestire l'azienda nel rispetto dei valori fondamentali dell'uomo, 1/3 per contribuire a sollevare situazioni di indigenza vicine o lontane, 1/3 per l'autofinanziamento dell'impresa;
- nell'impegno costante e determinato ad apportare miglioramenti sociali, al di fuori dei confini aziendali, ma anche a promuovere l'occupazione, soprattutto per quanto riguarda le categorie protette e disagiate>>.⁵⁷

⁵⁶ In merito si rinvia ancora a BALDARELLI M. G. *Le aziende dell'economia di comunione*, op. cit. pag. 28

⁵⁷ Per ulteriori approfondimenti si rinvia a MOLTENI M., *I problemi di sviluppo delle imprese a "movente ideale"*, in BRUNI L. (a cura di), *Economia di Comunione per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma 1999

Anche sotto il profilo dell'equilibrio economico, in riferimento al reddito come fonte di remunerazione per i fattori della produzione, la conduzione dell'impresa EdC aggiunge un ulteriore elemento rispetto a quelli che la dottrina aziendale ha individuato⁵⁸. Nelle aziende EdC, infatti, nel computo degli oneri figurativi bisogna aggiungere anche l'elemento connesso ad un maggiore impiego di risorse costantemente necessario per tendere ad un conseguimento di redditi in grado, in fase di distribuzione, di soddisfare anche il cosiddetto “*socio nascosto*”, ovvero situazioni di povertà, vicine o lontane da sollevare e formazione di “uomini nuovi” da garantire. Chiaramente questa linea strategica è parte integrante dello stile di conduzione dell'impresa EdC e deve costituire “ordinaria amministrazione” nel senso della continuità e sistematicità dei comportamenti e delle azioni imprenditoriali che devono costantemente ispirarsi, come da statuto, verso il più alto degli obiettivi che è quello della fraternità universale.

Ciò impone di escludere assolutamente, dal novero delle aziende EdC, quelle che soltanto occasionalmente si sentono chiamate, rispondendo magari ad un momentaneo obbligo morale, verso azioni, comunque, dirette a sollevare situazioni di indigenza o di promozione dello sviluppo socio-culturale. Tra l'altro, soprattutto negli ultimi tempi, è consuetudine per molte imprese favorire, in modo saltuario, iniziative in tal senso, ma si tratta di operazioni che sono

⁵⁸ <<...Per noi, pertanto, il risultato aziendale, quello che nei nostri studi si suol designare *reddito d'impresa*, è il risultato che spetta al soggetto aziendale e che rappresenta, in sostanza, la remunerazione dei fattori produttivi che il soggetto aziendale ha direttamente immesso nell'impresa, senza acquistarli sul mercato, senza cioè, aver sostenuto per essi un esplicito costo. Tali fattori sono, essenzialmente, il capitale proprio impiegato nell'impresa e l'attività di direzione, quando essa non venga affidata ad apposito amministratore con uno stipendio che sarà componente dei costi aziendali. Il reddito d'impresa dovrà, pertanto, ritenersi composto *dell'interesse sul capitale impiegato* (comprensivo, tale interesse, del compenso particolare per il rischio che il capitale corre nella data impresa) e del cosiddetto *salario di direzione*.>> Tratto da: CASSANDRO P. E., *Le aziende- principi di ragioneria*-Cacucci Editore, Bari, 1979, pagg. 164-165. In merito si rinvia, inoltre, ad AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, UTET, (ristampa) 2001.

circoscritte semplicemente ad un limitato aspetto, peraltro inerente il solo momento della distribuzione della ricchezza. Mentre l'azienda EdC è investita da questa, appunto, missione, sin dalla sua costituzione o trasformazione e tutte le fasi della propria gestione, dalla produzione alla distribuzione, dalla cura delle relazioni delle persone operanti in azienda alla qualità dei rapporti con i terzi e con l'ambiente esterno, sono permeate da questa affascinante, nuova modalità di conduzione d'impresa⁵⁹.

⁵⁹ <<.... In queste aziende è la qualità del processo strategico che cambia in quanto tale, promuovendo la partecipazione allargata a tutte le unità operative. Tale processo richiede tutto un lavoro preparatorio e relazionale per coinvolgere i membri della struttura , di line e di staff>>. Tratto da: BALDARELLI M. G “ *Le aziende dell'economia di comunione*”, . Citta Nuova Editrice, Roma, 2011 pag. 36

2.2 *Il ruolo della governance*

Un aspetto particolarmente interessante, emerge nelle imprese, che operano secondo il progetto EdC sotto il profilo della governance⁶⁰. L'azienda EdC, infatti, attraverso la mission eticamente orientata, acquisisce la capacità di condividere, con coerenza e fiducia, la propria esperienza aziendale con altre aziende, interne o esterne al progetto, per riuscire a sopravvivere ed a svilupparsi. Frequenti sono, inoltre, i casi di aziende EdC, che in modo disinteressato ed in una prospettiva di concreta solidarietà tra imprese, intraprendono azioni di sostegno e aiuto ad imprese in difficoltà⁶¹.

In effetti, la governance di un'azienda, che ha alla base la comunione come valore fondamentale, permette non solo di trasmettere la fiducia e quindi creare questo "capitale relazionale" all'interno dell'azienda a tutti i livelli e posizioni organizzative, ma permette soprattutto di diffondere fiducia all'esterno, anche nel momento in cui si trova di fronte a scelte strutturali per l'azienda, come l'esternalizzazione della produzione in alternativa all'acquisizione di una nuova azienda. <<La volontà e la capacità di generare fiducia all'esterno può orientare scelte che sotto il profilo della convenienza economica possono sembrare irrazionali ed insensate come ad esempio la decisione di sostenere un fornitore in gravi difficoltà economiche, la logica dell'interesse personale avrebbe suggerito l'interruzione di ogni rapporto commerciale con l'azienda fornitrice. Ma, secondo la strategia di massimizzazione dell'attenzione verso l'altro o, come in questo

⁶⁰ Per approfondimenti si rinvia, tra gli altri, a : Trequattrini R. , *Economia Aziendale e Nuovi Modelli di Corporate Governance: Esperienze a Confronto*, Giappichelli Editore, Torino, 1999.

⁶¹ In un' intervista ad un imprenditore di un'azienda che opera nel settore metalmeccanico nel barese, la UNITRAT s.r.l., emergeva proprio questo singolare aspetto e cioè la possibilità di sostenere aziende concorrenti, temporaneamente in difficoltà, attraverso, per esempio, azioni di fattiva solidarietà tra imprese, allo scopo di salvaguardare i posti di lavoro, altrimenti a rischio, nel territorio in cui l'impresa concorrente operava.

caso nell'ottica di una strategia di comunione intrapresa a livello aziendale, si preferì vedere in quell'imprenditore un "prossimo" da aiutare e sostenere piuttosto che sostituirlo, come una logica di competizione economica avrebbe suggerito, con altri fornitori momentaneamente più efficienti>>⁶². Così come può sembrare insensata la decisione di avere un capitale sociale diviso in quote esattamente paritarie⁶³, per far sì che le scelte e le strategie e, dunque, le decisioni siano sempre dettate in modo paritetico dalle persone, neutralizzando, in tal modo, sia pur secondo legge, prevaricazione e decisione determinate dall'entità della quota di capitale. <<E' evidente che il processo decisionale riguardante scelte strutturali, come quelle sopra enunciate, è preceduta da una serie di incontri preliminari, che permettono di chiarire bene le posizioni delle parti in causa, ma tale modalità di azione non è effettuata per allungare volutamente le procedure decisionali del vertice strategico, quanto per sottolineare che le decisioni vengono prese insieme, nel rispetto di ciascuna persona-socio, e senza una percentuale che prevarica sulle altre. Questa attenzione alla persona e la conseguente neutralizzazione del potere del capitale, nell'ambito di un processo strategico influenzato dalla variabile "comunione" genera nel contempo una fiducia tale da snellire le procedure classiche del processo decisionale, determinando maggiori possibilità di delega ed una fisiologica predisposizione, da parte di tutte le persone, all'assunzione di responsabilità nel pieno rispetto dei valori umani. L'irrazionalità inizialmente osservata, può per questa via ritornare sotto forma di efficienza ed efficacia del processo direzionale a tutti i livelli, attraverso per esempio lo spontaneo

⁶² Esperienza tratta dall' intervista ad un imprenditore di un'azienda, che opera nel settore metalmeccanico nel barese, la UNITRAT s.r.l.,

⁶³ L'esperienza raccontata da un imprenditore, presidente della Fincolor società di capitali tratta da: BALDARELLI M.G. *Le aziende eticamente orientate- Mission, Governance e Accountability* op. cit. pag. 89.

snellimento delle procedure ed una, conseguente, più ampia responsabilizzazione dei vari livelli dell'assetto organizzativo. Pertanto ciò che è stato dato in termini di tempo, necessario per favorire gli incontri preliminari delle persone coinvolte nel progetto strategico al fine di chiarire le posizioni delle parti in causa, i loro ruoli e le modalità con cui possono esplicitarli in un clima aziendale dal rinnovato assetto organizzativo, finisce per ritornare, attraverso la fiducia e la maggior propensione all'assunzione di responsabilità, come un "dono" rappresentato da una migliorata efficienza e funzionalità aziendale>>>⁶⁴. Questo è un aspetto molto importante che risalta, in modo mite e rivoluzionario, nelle aziende EdC rispetto a tutte le altre aziende.

Laddove la conduzione d'impresa si ispira, oltre che alle regole classiche dell'efficienza, anche alla variabile *comunione*, che nella reciprocità, dono ed amore per il *prossimo*⁶⁵ trova concreta attuazione, il *valore del capitale* lascia ampio e fisiologico spazio al *valore della persona*⁶⁶. Si può affermare, dunque,

⁶⁴ BALDARELLI M.G. *Le aziende eticamente orientate- Mission, Governance e Accountability*, op. cit. pag. 89.

⁶⁵ In questo contesto "*l'amore per il prossimo*" si traduce come: "*amore per l'azienda propria e degli altri*".

⁶⁶ "Nel creare un nuovo rapporto tra mercato e società l'Economia di Comunione ha un significato profetico perché sfida le ideologie dominanti oggi nell'era della globalizzazione, e dice, con la sua stessa esistenza, che l'attività economica può, e quindi deve, dare spazio al suo interno a più principi. Se essa infatti concepisce l'azienda come una comunità, cerca di vivere i rapporti commerciali e lavorativi come occasioni d'incontro autentico tra persone, pensa l'impresa come un bene sociale e come una risorsa collettiva, va ben oltre un'idea di mercato come luogo ideal-tipo dei soli rapporti strumentali (ciò emerge con estrema chiarezza se si guarda alla logica che sottende la destinazione in tre parti degli utili delle aziende dell'Economia di Comunione). Nel pensare e vivere l'economia così, e nel restare a tutti gli effetti imprese inserite nella dinamica dei mercati, l'esperienza dell'Economia di Comunione si ricollega alla tradizione classica, umanista e cristiana, dell'economia, e raccoglie la sfida di coniugare mercato e vita civile, efficienza e solidarietà, economia e comunione. E questo non è poco. L'economia di mercato, se vuole funzionare e avere un futuro sostenibile e umano, deve fare affidamento e lasciare che si sviluppino all'interno della stessa area economica comportamenti retti da questi altri principi. Sappiamo che tutte le comunità umane sono rette dall'interazione di tre principi fondamentali: lo scambio, la redistribuzione di ricchezza e il dono. Nel corso della storia abbiamo conosciuto villaggi senza scambi, ma non sono esistiti, o non sono sopravvissuti, villaggi senza forme di dono. IL processo di globalizzazione – tutto improntato attorno al principio del contratto – ha un tremendo bisogno di potenziare il principio della gratuità nel villaggio globale. Ma su quali basi è

che la funzionalità aziendale nelle aziende EdC è strettamente dipendente da un “processo decisionario” che, dal punto di vista della conduzione d’impresa, presuppone un’azione che si distanzia dal concetto di “vertice” per un orientamento di tipo “corale” da parte del “soggetto decisionario”⁶⁷. Nelle aziende EdC il modo di operare del soggetto decisore si qualifica proprio per il superamento di qualsiasi barriera relazionale, che tradizionalmente porta ad un appesantimento burocratico delle procedure compromettendo l’operatività aziendale. In questo contesto, e sulla base delle esperienze sopra presentate, si può parlare, invece, di <<(…)“etica relazionale”, cioè di un’etica che si accresce attraverso la relazione che di per sé non modifica significativamente l’assetto organizzativo⁶⁸, dal punto di vista formale ma le qualità decisionali attraversando trasversalmente tutti i livelli organizzativi dell’azienda ed interessando profondamente i sistemi operativi della stessa, motivando e coinvolgendo il personale, ai vari livelli, rendendo possibile il cambiamento radicale dell’assetto organizzativo dal punto di vista sostanziale>>⁶⁹.

possibile giustificare un’estensione della gratuità dalla sfera privata – dove nessuno l’ha mai messa in dubbio – alla sfera economica, ai mercati? La modernità ha lanciato, con la rivoluzione francese, il suo programma civile e culturale: libertà, uguaglianza, fraternità. La libertà ha dato vita e si è pienamente espressa nei mercati, l’uguaglianza ha dato vita alle esperienze dello “stato sociale” fondate sulla redistribuzione della ricchezza. La fraternità aspetta ancora di trovare la sua applicazione e di entrare a pari diritto nell’organizzazione delle moderne società. **La gratuità** può diventare un principio regolatore dell’economia e della società se si riconosce il principio di fraternità come principio fondativo, di cui la comunione è l’espressione concreta più immediata. ” in :” BRUNI L.- CRIVELLI L , *Per un’economia di comunione.*, op. cit. pag. 31

⁶⁷ Per approfondimenti sul “soggetto decisionario” si rinvia a: RUSCONI G., *Etica e impresa. Un’analisi economico-aziendale*, Bologna CLUEB, 1977, op. cit. pag. 109. Mentre in merito agli aspetti etici nel processo decisionario si rinvia a quanto scrive in merito SCIARELLI S., *Etica e Responsabilità Sociale nell’Impresa*, Milano, 2007

⁶⁸ L’assetto organizzativo aziendale comprende la struttura organizzativa ed i sistemi operativi, per approfondimenti si rinvia a AIROLDI G., CODA V., BRUNETTI G., *Lezioni di Economia Aziendale*, Bologna, il Mulino, 1989, op. cit. pag. 208. Mentre sul grado di accentrato o decentramento della struttura organizzativa si rinvia a : DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia Aziendale*, op. cit. pag. 114 e segg..

⁶⁹ BALDARELLI M.G. *Le aziende eticamente orientate- Mission, Governance e Accountability*, op. cit. pag. 87 e segg.

2.3 *L'accountability*

L'accountability, in qualsiasi tipo di azienda, si concretizza, in generale, attraverso la presentazione, a chiunque ne abbia diritto, di dati, di informazioni mirate a spiegare e giustificare quanto l'azienda ha fatto e sta facendo per rispettare gli impegni presi con tutti gli interlocutori non solo sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale ma anche da un punto di vista etico, morale ed ambientale⁷⁰. Tale processo di rendicontazione e comunicazione dei risultati ha un impatto relazionale notevole all'interno e all'esterno dell'azienda, sia nel breve che nel lungo periodo. Come osserva Caselli: <<La valutazione che il mercato dà di una impresa fa riferimento anche alle performances sociali dell'impresa stessa. Non si può competere con successo senza legittimazione sociale. Il ragionamento tradizionale secondo cui il perseguimento di politiche socialmente responsabili comporta dei costi aggiuntivi per l'impresa, viene di fatto capovolto. E' la non legittimazione sociale ad essere onerosa. L'incoerenza tra concreti comportamenti di impresa e valori ritenuti rilevanti per la collettività (rispetto ai diritti umani, rispetto dell'ambiente, ecc.) viene sanzionata dal mercato in termini di minori vendite, perdita di immagine e di attività>>⁷¹.

⁷⁰ In merito Rusconi così si esprime: <<... Si può intendere l'accountability come il dovere e la responsabilità di spiegare, giustificare, a chi ne ha diritto, che cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi con gli interlocutori, sia sul piano economico- reddituale...sia da altri punti vista>>. RUSCONI G., *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in L. Hinna (a cura di), *il bilancio sociale*, "Il Sole 24 Ore", Milano, 2002 .

⁷¹ CASELLI L. *Il profitto dell'impresa nelle relazioni fra etica ed economia*, in Etica d'impresa Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) Franco Angeli Editore, 2005 p. 83. Poi ancora ADAMO S. in tal senso: << Indubbiamente, la rilevanza degli aspetti etico-sociali del sistema aziendale, e quindi il conseguente ruolo sul piano sociale, appare ad ogni evidenza, ma risulta altrettanto chiaro che i riflessi in termini di riduzione delle tensioni sociali e la creazione di condizioni di elevata cultura e responsabilità sul piano civile altro non sono che aspetti riconducibili al soddisfacimento di bisogni di varia natura>> in: *Problemi di armonizzazione dell'informazione contabile*, Giuffrè Editore, Milano 2001, pgg. 1-2.

Sebbene in origine, l'accountability investisse specificatamente l'area della informazione economico-finanziaria e patrimoniale consuntiva, successivamente ha ampliato il riferimento anche a tutte le operazioni aziendali. Pertanto oggi si può individuare nel processo di accountability un duplice aspetto, ormai inscindibile, che si manifesta attraverso una accountability diretta ed una accountability indiretta. <<Si ha un'accountability diretta nei documenti che sono pubblicati specificamente ed esclusivamente al fine di "rendere conto", a consuntivo, sull'adempimento delle proprie responsabilità; ciò avviene con il bilancio d'esercizio ed il bilancio sociale. L'accountability è indiretta in documenti che, come i codici etici, illustrano agli stakeholders ciò che si intende porre in atto (soprattutto in termini di regole di comportamento) per rispettare i propri impegni, ma la verifica della conformità ai codici risulta indirettamente, attraverso i bilanci sociali>>⁷². Si può affermare, dunque, che per lungo tempo, l'analisi delle operazioni aziendali, secondo la prospettiva propria della ragioneria e dell'economia aziendale si sono limitate agli aspetti prettamente tecnici, economici e finanziari dell'impresa. E' solo in tempi recenti che a questa dimensione della misurazione delle performances classiche dell'impresa se ne sono aggiunte delle altre dovute principalmente alla progressiva attenzione alle problematiche dell'ambiente, del trattamento del personale, della sostenibilità ⁷³.

Per quanto riguarda le imprese EdC, oltre a questi aspetti trovano ampia considerazione, ai fini della misurazione delle performances, ulteriori elementi,

⁷² RUSCONI G. *Accountability in Dizionario di Economia civile*, Città Nuova editore, 2011, op. cit. pag.19. Per ulteriori approfondimenti si rinvia a : FREEMAN E., RUSCONI G., DORIGATTI M., *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007.

⁷³ Per un'approfondita trattazione sul tema della contabilità ambientale si rinvia a MARCHETTI S., *L'informativa socio-ambientale nel sistema aziendale*, Cacucci Editore, Bari, 2006 pag. 53 e segg. Sui modelli di rendicontazione etico-sociale con particolare riferimento agli aspetti relativi alla sostenibilità, si rinvia a RUSCONI G., DORIGATTI M., *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, (a cura di), Franco Angeli Editore, Milano, 2005.

quali: l'aspetto relazionale, l'attenzione alla persona⁷⁴ ed al bene comune che insieme agli altri si tende a metterli a sistema all'interno dell'azienda orientandoli verso una misurazione integrale che attribuisca alle diverse aree informative pari importanza e dignità, secondo un orientamento economico aziendale ispirato all'economia civile. Pertanto << (...) nelle aziende EdC il primo presupposto riguarda la presenza, nelle stesse, di una componente sociale ed etica di base, che rende maggiormente efficace la comunicazione delle risultanze all'esterno; il secondo presupposto, invece, fa riferimento all'elevata qualità delle relazioni, che rende bi-direzionale e partecipativo il processo di accountability ed, infine, il terzo aspetto concerne una tipologia di comportamento aziendale, condiviso alla base, grazie alle linee guida per condurre un'impresa EdC. In quest'ultimo aspetto si rende dinamico e attendibile il processo di attivazione della responsabilità sociale e della sostenibilità etica con processi di feed-back e feed-forward estremamente utili all'efficacia dell'intera accountability . (...) In esse si verifica una sorta di affinamento anche negli strumenti di rendicontazione, perché uno degli aspetti più salienti di queste aziende è la comunione, che sfocia nella reciprocità dei rapporti. Tale reciprocità, a sua volta, influenza la mission e la governance, ma comporta un riflesso anche sull'accountability, per cui non si può soltanto esprimere in misurazioni quantitative ma vanno considerati anche gli aspetti della reciprocità, sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi>>⁷⁵ .

⁷⁴ Come è stato già detto, affrontando le problematiche delle risorse umane nelle imprese EdC, la particolare attenzione alla persona è tipico di queste imprese, anzi si potrebbe affermare che costituisce la chiave di volta ed al tempo stesso l'origine di questa nuova cultura d'impresa.

⁷⁵ BALDARELLI M. G. , *Le aziende dell'economia di comunione- mission, governance e accountability*, pag. 89 e segg. E , della stessa autrice *Le aziende eticamente orientate – mission governante e accountability*, op cit. pag. 203 e segg.

Il ruolo dell'informazione contabile in questo contesto risulta, di conseguenza, più complesso, in considerazione del fatto che la comunicazione aziendale deve seguire un percorso mirato all'identificazione di ulteriori, nuovi bisogni informativi da soddisfare. Infatti, nelle imprese EdC, come si è avuto occasione di vedere, oltre ai classici "stakeholders", altri nuovi soggetti si aggiungono all'insieme dei portatori d'interessi: i poveri.

L'accountability in questa tipologia d'impresa deve necessariamente tener conto di questo e di altri tipici aspetti che caratterizzano, sin dalla loro costituzione o trasformazione, le imprese EdC. E' da ritenere, dunque, che il processo comunicativo non può esaurirsi attraverso la sola forma contabile, per altro obbligatoria, e qualche altra informazione avente carattere facoltativo⁷⁶.

Al contrario è necessario che la comunicazione abbia un carattere unitario ed inscindibile, non soltanto sotto il profilo dei valori contabili, ma anche sotto il profilo di nuovi, rivalutati valori che trovano espressione, oltre che nell'etica, nella responsabilità sociale ed ambientale, anche in quelli della reciprocità, del dono e della "prossimità"⁷⁷ che sono tipici delle imprese EdC. Assolvendo opportunamente a questa importante funzione informativa, l'impresa EdC, attraverso il suo stile di gestione, sarebbe anche più facilmente definita e riconoscibile nell'ambiente in cui opera e, dunque, anche sul mercato.

⁷⁶ Sulle forme di comunicazione aziendale si veda, tra gli altri: DI CAGNO N. *Informazione contabile e bilancio d'esercizio (Modello comunitario e modello IAS/IFRS)*, Cacucci Editore, Bari, 2004, op. cit. pag. 25 e segg.

⁷⁷ E' importante sottolineare che non bisogna ritenere che gli imprenditori dell'EdC siano ricchi che danno il superfluo ai poveri anzi, talora essi stessi sono i primi poveri. L'imprenditore EdC è colui che si prende cura di chi è incappato nell'indigenza. In proposito vi sono testimonianze straordinarie relative ad imprese che, nell'ottica della reciprocità e del dono, hanno manifestato azioni di sostegno verso l'impresa concorrente in temporanee difficoltà economiche/finanziarie senza nulla aspettarsi, ma semplicemente donandosi al solo scopo, per esempio, di salvaguardare posti di lavoro altrimenti a rischio licenziamento. In proposito si rinvia alla testimonianza riportata in appendice, di uno dei soci dell'UNITRAT srl, impresa gestita secondo lo stile EdC

All'attuale stato dell'arte non si ravvisano effetti contabili evidenti sulla formazione del bilancio d'esercizio e pertanto, anche per questa nuova categoria d'impresa, il ruolo e l'importanza informativa del bilancio non assume connotazioni differenti rispetto ad altre imprese che come quelle dell'EdC, operano liberamente sul mercato.

In effetti nell'individuare un modello di accountability per le aziende EdC, gli schemi tradizionali sono certamente limitati, poiché non sono in grado di contemplare adeguatamente tutti gli aspetti caratteristici delle imprese in parola. Tutto ciò che al momento un'azienda EdC può fare, sotto questo profilo, è l'adozione di una cura particolare, in fase di redazione dei documenti contabili, che deve essere espletata nel pieno rispetto delle leggi vigenti ed i principi contabili. Se ciò non accadesse, più che in altre tipologie di impresa, verrebbe meno la coerenza nei valori di fondo, in cui si crede e su cui poggia tutto il progetto EdC.⁷⁸. Per ciò che riguarda il bilancio sociale, come strumento di valutazione dell'apporto sociale dell'azienda, viene comunque utilizzato dalle aziende EdC anche se in svariate forme ed orientato a fornire informazioni, che riguardano soprattutto i lavoratori. Lo stesso viene arricchito dalle informazioni, relative alla destinazione degli utili per i 2/3 che non sono destinati all'azienda ma ad altri scopi. Rispetto a questo ultimo punto, connesso alla opportuna e doverosa destinazione degli utili, secondo le indicazioni del progetto EdC, emergono delle riflessioni soprattutto in merito alla "riconoscibilità" stessa dell'impresa che ne fa parte, rispetto ad altre categorie d'impresa. Sembrerebbe, infatti, che la

⁷⁸<<La consapevolezza su tutti i singoli problemi etici connessi all'attività aziendale sarebbe piuttosto inconcludente se mancasse l'idea di una responsabilità morale nell'informativa di bilancio d'esercizio>> in RUSCONI G., *Etica e Impresa. Un'analisi economico-aziendale*, CLUEB, Bologna 1997, op. cit. pag. 177

destinazione dell'utile, secondo il progetto EdC costituisca l'unico elemento distintivo. Peraltro, come si è avuto occasione di affermare, anche le altre imprese, sebbene in modo occasionale, possono assumere atteggiamenti simili. Dunque ciò che differenzierebbe l'impresa EdC da un'altra impresa è soltanto il carattere continuativo dell'erogazione di contributi nel primo caso ed il carattere occasionale nel secondo.

Ciò che è necessario, a nostro avviso, è una sorta di interiorizzazione degli strumenti di accountability che, pur disponibili o in corso di definizione, non costituiscono ancora, per queste particolari imprese, un sistema di rendicontazione e comunicazione efficace e riconoscibile anche all'esterno. Manca, cioè, un sistema di accreditamento, che imprimerebbe all'impresa EdC una sorta di certificazione di autenticità per far meglio veicolare i principi cardine del progetto EdC, che nella "la cultura del dare", nella "reciprocità", nell'urgenza della "fraternità universale" trovano tipica espressione.

Lo stato embrionale del fenomeno EdC, probabilmente, non favorisce un'adeguata attenzione da parte delle istituzioni, che dovrebbero tempestivamente favorire una produzione normativa civilistico-fiscale in grado di realizzare, di fatto, un'integrazione tra le procedure ed i sistemi interni contabili con le finalità esterne di rendicontazione in armonia con la "mission" e con lo stile di gestione specifico dell'impresa, sia essa EdC o di qualsiasi altro modello emergente. Sarebbe opportuno, infatti, sollecitare le istituzioni in modo da pervenire ad una opportuna formalizzazione dei sistemi contabili, per così dire, "*su misura*", in modo tale da far sì che l'evoluzione delle tipologie e dei modelli di impresa marcino di pari passo con l'evoluzione dei sistemi contabili di competenza.

Soltanto in tal modo sarebbe possibile integrare, anche sotto l'aspetto dei valori economici, finanziari e patrimoniali, i valori etico-morali, religiosi che sono alla base dei principi dell'EdC. Così, per esempio, nel bilancio potrebbe finalmente trovare spazio ufficiale il valore della reciprocità, della gratuità e della, più volte citata, cultura del dare. A tal fine, sarebbe anche opportuno tradurre in valori di bilancio, legittimandoli anche sotto il profilo contabile, i 2/3 di utili da destinare, previa destinazione ad una riserva facoltativa, a progetti di formazione e solidarietà, attraverso due tipologie di investimento pluriennale: i progetti pluriennali di formazione (uomini nuovi) ed i contributi pluriennali di solidarietà.

Volendo dare risalto agli aspetti sociali del bilancio, mettendo in risalto anche una contabilizzazione appropriata delle grandezze relative, si può ricorrere ad un' interessante elaborazione tratta, ancora una volta da Baldarelli, in merito alla contabilizzazione di eventuali poste da inserire, in quanto atti di scambio diretti a sostanziare e ad erogare somme per finalità sociali. << (...)l'azienda EdC non vedendo il "povero" come uno strumento per migliorare l'immagine versando una quota *una tantum* in suo aiuto, considera tale importo come un vero e proprio investimento avente natura di costo pluriennale, anche se la decisione di "investire" in solidarietà viene chiaramente presa in base alla situazione economica e finanziaria contingente, che si verifica in ogni esercizio>>⁷⁹. Secondo un'ipotesi che meglio interpreta la mission e la governance dell'impresa EdC, il problema della rappresentazione in bilancio viene risolto creando delle riserve facoltative specifiche che si possono definire di "solidarietà, mentre nell'attivo dello stato patrimoniale si rilevano investimenti pluriennali

⁷⁹ BALDARELLI M. G. , *Le aziende dell'economia di comunione- mission, governance e accountability*, op . cit pag. 92

denominati “Progetti di formazione” per la parte relativa all’esigenza di formare i cosiddetti “uomini nuovi”, e “Contributi pluriennali di solidarietà” per la parte relativa alle situazioni di indigenza. La restante terza parte degli utili sarà destinata ad una riserva legale, per esigenza di autofinanziamento, così come previsto dal progetto in parola. Nel Conto Economico, invece, si imputano le quote annuali degli investimenti pluriennali e, di conseguenza, il costo verrà ripartito nei diversi esercizi, comunque in conformità alle norme di legge ed ai principi contabili nazionali ed internazionali (IAS/IFRS). Seguendo tale impostazione si rileva nella prima fase la destinazione dell’utile a due tipologie di riserva come segue:

-----		-----	
<i>Utile d’esercizio</i>	<i>a</i>	<i>Diversi</i>	120
	<i>a</i>	<i>Riserva Legale</i>	40
	<i>a</i>	<i>Riserva Facoltativa</i>	80
-----		-----	

Nel momento in cui si decide di effettuare l’investimento in “solidarietà” e “formazione” si rileva una manifestazione finanziaria in uscita, determinata da una variazione finanziaria passiva del c/c bancario, che va a sostenere una variazione economica negativa, connessa al costo pluriennale dei progetti di “solidarietà” e di formazione. In questa seconda fase si procederà alla rilevazione che segue:

-----		-----	
<i>Diversi</i>	<i>a</i>	<i>Banca c/c</i>	80
<i>Progetti pluriennali di solidarietà</i>			40
<i>Progetti pluriennali di formazione</i>			40
-----		-----	

Per quanto attiene alla rappresentazione in bilancio si evidenzia:

STATO PATRIMONIALE(anno n)

D	A
...	A)...
B)...	...
I- <u>immobilizzazioni immateriali</u>	IV) <i>Riserva legale</i> 40
...	...
7) (altre)	VII) (Altre riserve)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Progetti pluriennali di solidarietà</i> 40 • <i>Progetti pluriennali di formazione</i> 40 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Riserve Facoltative di solidarietà</i> 80

La fase dell'imputazione della quota di competenza dei progetti pluriennali di solidarietà e formazione, supponendo una durata di 4 anni per ciascun progetto, genererebbe la seguente rilevazione:

Conto Economico	a	Diversi	20
		a <i>Progetti pluriennali di solidarietà</i>	10
		a <i>Progetti pluriennali di formazione</i>	10

Pertanto la rappresentazione in bilancio per l'anno n+1 sarebbe la seguente:

STATO PATRIMONIALE(anno n+1)

D	A
...	A)...
B)...	...
I- <u>Immobilizzazioni immateriali</u>	IV) <i>Riserva legale</i> 40
... (altre)	...
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Progetti pluriennali di solidarietà</i> 30 (Costo storico al netto della quota di ammortamento pari a 10) • <i>Progetti pluriennali di formazione</i> 30 (Costo storico al netto della quota di ammortamento pari a 10) 	VII) <i>(Altre riserve)</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Riserve Facoltative di solidarietà</i> 80

Per quanto concerne il Conto Economico invece si registrerebbe:

<u>Conto Economico</u>
A)...
B) <i>Costi della produzione</i>
...
10) <i>ammortamenti e svalutazioni</i>
a) <i>ammortamento immobilizzazioni immateriali</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ammortamento progetto pluriennale di solidarietà</i> 10 • <i>Ammortamento progetti pluriennali di formazione</i> 10

Chiaramente con il fluire degli esercizi, compatibilmente con la situazione economico-finanziaria dell'azienda, si incrementa l'ammontare dei progetti

pluriennali e, conseguentemente, si modifica la quota di competenza dell'esercizio⁸⁰.

Un' ipotesi del genere permetterebbe di rilevare i fatti amministrativi tipici del progetto in parola sia nello Stato Patrimoniale che nel Conto Economico ed al tempo stesso consentirebbe di rendere visibili, in coerenza con la mission e la governance delle imprese EdC, le forme di solidarietà poste in essere dall'azienda nei confronti dell'ambiente esterno. E' evidente che questa soluzione comporterebbe comprensibili benefici fiscali all'impresa, per effetto di una contrazione della base imponibile, conseguente all'imputazione delle quote di ammortamento dei progetti pluriennali. Ma è pur vero che, attraverso l'attività delle imprese EdC, si concretizza, seppure in misura ancora modesta, la possibilità di nuovi posti di lavoro soprattutto quando gli "aiuti" sono destinati all'impianto ed alla creazione di nuove imprese, non solo in Italia, ma in ogni parte del mondo. Comunque, in generale attraverso gli "aiuti" si favorisce una ulteriore opportunità nei processi di redistribuzione della ricchezza, rispetto ai quali i Governi non sempre riescono a soddisfare. Altre ipotesi potrebbero essere proposte al fine di favorire un certo "resyling" degli strumenti tradizionali come il bilancio d'esercizio ed i più moderni strumenti di reporting sociale ed etico⁸¹ ma se l'evoluzione normativa in tal senso non si allinea alle esigenze di questo e di altri nuovi modelli d'impresa allora l'accountability, sebbene sostenuta dalla prassi, rimarrebbe semplice modello teorico.

⁸⁰ Le ipotesi di contabilizzazione e rappresentazione in bilancio, rielaborate in alcuni punti, traggono origine da BALDARELLI M. G., *Le aziende dell'economia di comunione- mission, governance e accountability*, Città Nuova Editrice Roma 2011, pag. 93 e segg. Per ulteriori approfondimenti sull'argomento si rinvia a MARCHI L., *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2002.

⁸¹ In proposito si rinvia a: BALDARELLI M. G., *Le aziende dell'economia di comunione*, Città nuova editore, Roma 2011 ed inoltre a GOLIN E., e PAROLIN G., *per un'impresa a più dimensioni- strategie e bilancio secondo il metodo Rainbw Score*, Città Nuova Editore, Roma, 2003.

2.4 Le imprese di Economia di Comunzione nel mondo

La diffusione delle imprese EdC nell'arco di 20 anni, in ambito mondiale, ha avuto certamente un sviluppo interessante. Ciò si evince dai dati di seguito riportati la cui fonte è rappresentata dal rapporto EdC 2009/2010.

Dai dati del rapporto emerge che le imprese EdC possono operare in qualsiasi contesto economico e geografico e la loro attività è costantemente monitorata e seguita da un apposito organismo, che si articola in una Commissione Centrale, i cui compiti si sostanziano prevalentemente in un'attività di coordinamento dell'attività EdC a livello mondiale, e in commissioni locali, presenti in ciascuna "zona" geografica⁸², più o meno estesa, in cui operano le imprese EdC. Negli ultimi venti anni il progetto EdC, partito dall'America Latina, si è diffuso, sebbene con intensità diversa, su tutti i continenti. Esistono circa 800 imprese di varie dimensioni e forma giuridica, operanti in diversi settori. In merito, si riportano, di seguito, i dati dell'ultimo rapporto EdC 2009/2010.

I dati sull'evoluzione delle aziende EdC nel mondo si possono evincere dal grafico 2.1 di seguito riportato. Come si può notare dal 1992 al 2003 si assiste ad una crescita interessante ed oltre modo ottimistica, tuttavia dal 2003 al 2010 si nota una certa stasi nella crescita, per rilevare momenti di calo nel periodo che va dal 2004 al 2006. Il numero delle imprese EdC riprende la sua risalita dal 2007 e registra un lieve incremento fino al 2010, ultimo anno di riferimento dei dati. Dall'analisi degli stessi emergono alcune considerazioni che occorre porre in evidenza. Dopo una prima fase di crescita si assiste ad un periodo di ristagno.

⁸² In Italia le zone cosiddette EdC, nelle quali le commissioni locali esercitano, tra le altre, un'attività di sostegno e promozione delle imprese EdC, sono in numero di tre: Zona EdC nord, Zona EdC Centro, Zona EdC Sud e Isole.

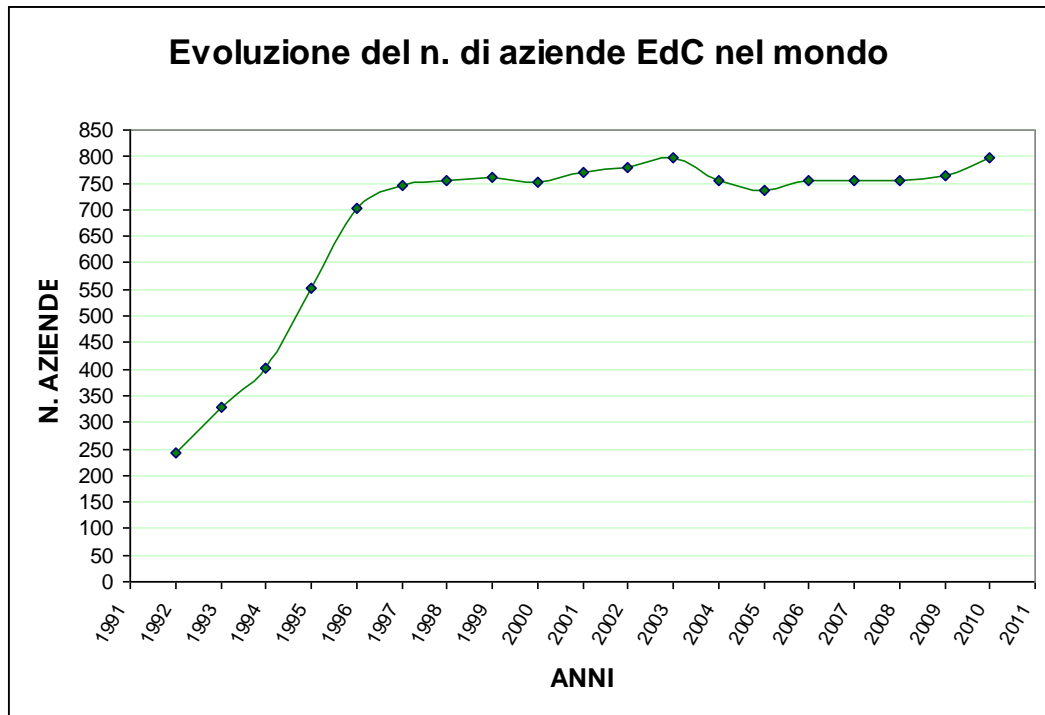


grafico 2.1 - (Fonte dati: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

Probabilmente il fenomeno dell'EdC, si è sviluppato con difficoltà poiché ha avuto origine in un contesto ambientale dai tratti tipici dei sistemi chiusi⁸³ con limitate possibilità di apertura e di scambio, almeno nella prima fase. In effetti soltanto in questi ultimi anni sono state implementate strategie di comunicazione, efficaci ai fini della visibilità del progetto (la diffusione dei Poli EdC costituiscono una conferma in tal senso), e si sono intensificate le relazioni con l'esterno, che coinvolgono sempre di più le istituzioni, le università, le altre imprese e ed il mercato nel suo complesso. Tuttavia si è ancora distanti, almeno sotto il profilo quantitativo, da quelli che sono i principi ispiratori dell'EdC, che

⁸³ “(...) I sistemi possono essere classificati in relazione al livello più o meno elevato di complessità (semplici, complessi, ultracomplexi), al grado di intensità delle interdipendenze con il contesto (aperti, chiusi, parzialmente aperti), alla capacità di adattamento all'influenza dei fattori che provengono dal contesto esterno, per superare condizioni di disequilibrio (omeostasi)”. Cfr. DI CAGNO N. – ADAMO S. – GIACCARI F. , *Lineamenti di Economia Aziendale*, Cacucci Editore, Bari, 2009

tendono alla “*fraternità universale*” attraverso radicali trasformazioni in ambito economico-sociale. Tuttavia, analizzando i dati, si evince che per gli anni 2009 e 2010 nel computo delle imprese EdC si fa riferimento alle imprese cosiddette “simpatizzanti”. Esse risultano 72 per il 2009 e 86 per il 2010.

In realtà se si escludessero tali imprese dal totale indicato per gli anni di riferimento, più che ad una lieve impennata del fenomeno, si assisterebbe, invece, ad una consistente contrazione.

Per quanto concerne, invece, la localizzazione a livello mondiale delle imprese EdC, come si evince dal grafico (n. 2.2) che segue, la concentrazione maggiore di imprese Edc si rileva nei paesi Europei con una percentuale del 63,48%.

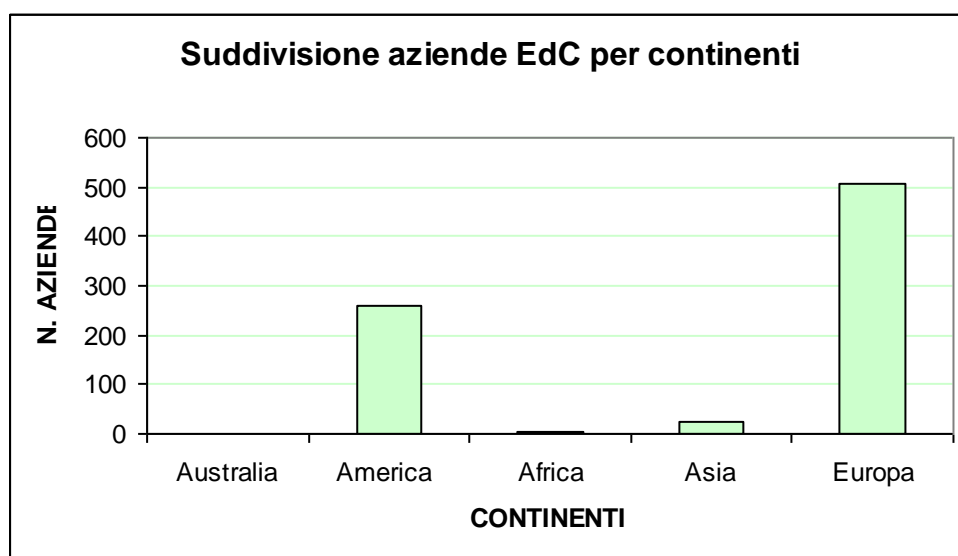


Grafico 2.2 (Fonte dati: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

In ambito europeo l'Italia si presenta come il paese che, più di ogni altro, vive maggiormente l'esperienza del progetto EdC. Infatti rispetto agli altri paesi europei il fenomeno si presenta con una percentuale del 47,83% e significativo

appare il fenomeno anche rispetto al resto del mondo. La percentuale è pari infatti al 30,36%. La ragione di ciò è, probabilmente, da ricercarsi nel fatto che il Movimento dei Focolari, essendo stato fondato in Italia è maggiormente radicato, rispetto agli altri paesi. In effetti qui vanta il maggior numero di membri. Inoltre il fenomeno EdC almeno fino a questo momento storico, si è sviluppato ed ha interessato soprattutto aziende di piccole o, al limite, medie dimensioni, dove la conduzione aziendale è sicuramente di tipo familiare.

Pertanto, se si considera che il tessuto economico aziendale italiano si contraddistingue per un contesto caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese, dove in termini di “*governo aziendale*”⁸⁴ è certamente predominante quello “*padronale*”, essendo dunque, in presenza di assetti proprietari prettamente di tipo familiare, anche in presenza di imprese di grandi dimensioni è possibile spiegarsi la maggiore diffusione del fenomeno nel nostro paese.

Un ulteriore sostegno a questa ipotesi può derivare dal fatto che il riferimento al concetto di “*famiglia*” nell’ambito del Movimento dei Focolari, è una costante ed appare dunque naturale riconoscerle una rilevanza non solo in ambito religioso, sociale e spirituale, ma anche e, soprattutto in questo contesto, nel campo economico aziendale.

Delle 242 aziende EdC operanti nel nostro Paese, il 54% è localizzato nel nord Italia, il 32% nel centro ed il 14% nel sud ed isole (Grafico n. 2.3).

⁸⁴ Sui modelli di governo aziendale si veda: Di Cagno N., Adamo S., Giaccari F., *Lineamenti di economia aziendale*, op. cit. , p.69 e ss.

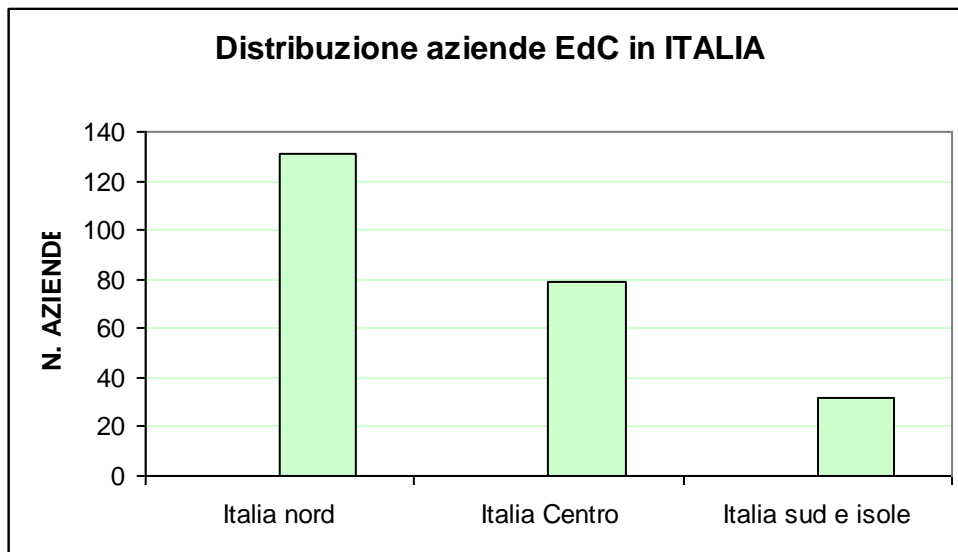


grafico 2.3 - (Fonte dati: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

Come si evince dal grafico che segue (Grafico n. 2.4), il nostro Paese rileva il fenomeno EdC con valori decisamente sostenuti rispetto a tutti gli altri paesi europei. Infatti su di un totale di 504 imprese EdC, presenti in Europa, il 48% opera in Italia.

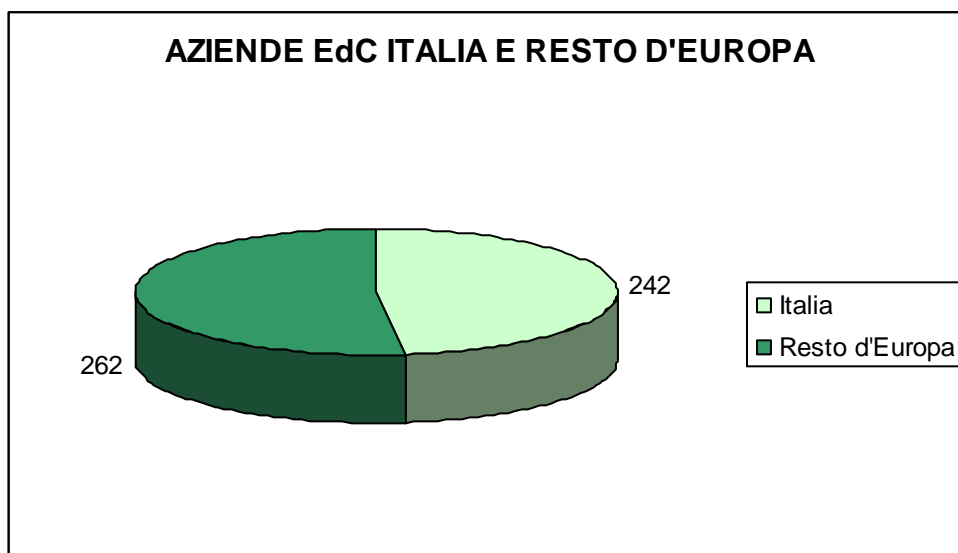


Grafico 2.4 - (Fonte dati: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

Sebbene il fenomeno EdC abbia avuto origine in America Latina, la sua diffusione in questo continente è ancora contenuta. In effetti il numero delle imprese risulta pari a 226 rispetto alle 242 operanti in Italia (Grafico 2.5).

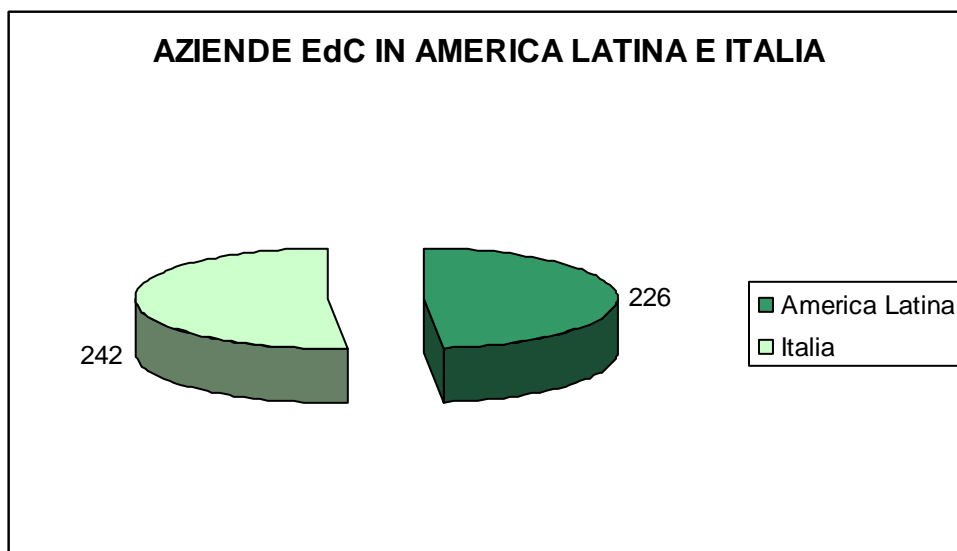


Grafico 2.5 - (Fonte dati: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

Ancora più ridotta è, invece, la dimensione del fenomeno negli Stati Uniti e Canada, che, insieme, annoverano soltanto 34 imprese EdC (Grafico n. 2.6).

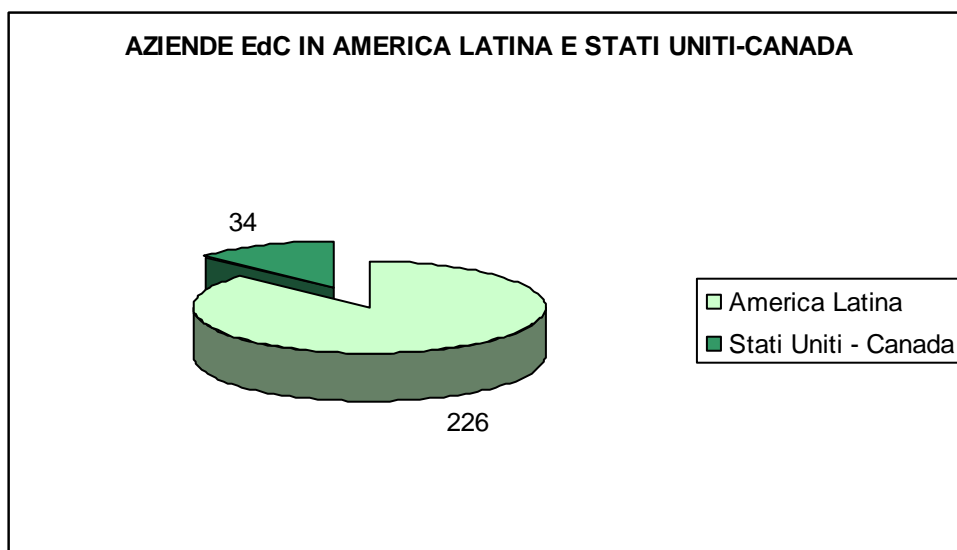


Grafico 2.6 - (Fonte dati: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

Per quanto concerne la suddivisione per settori produttivi si evince una netta prevalenza di aziende che operano nel settore dei servizi, pari al 55%. Il 26% opera in attività di produzione ed il 19% in attività commerciali (Grafico n. 2.7).

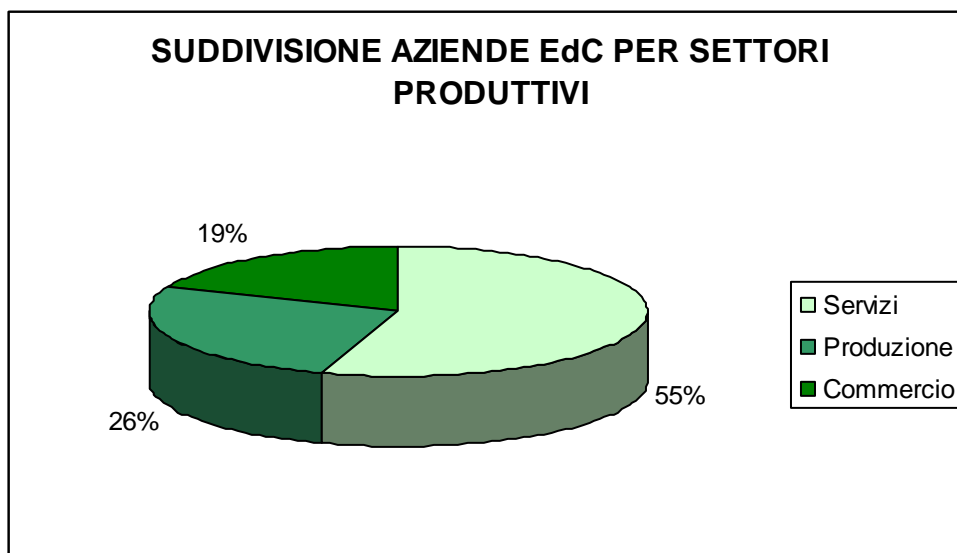


grafico 2.7 - (Fonte dati: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

La forma giuridica prevalente nelle imprese EdC è quella delle società di persone (38%). IL (29%) riguarda le imprese individuali, il 22% è costituito da società di capitali e l'8% da cooperative (Grafico n. 2.8).

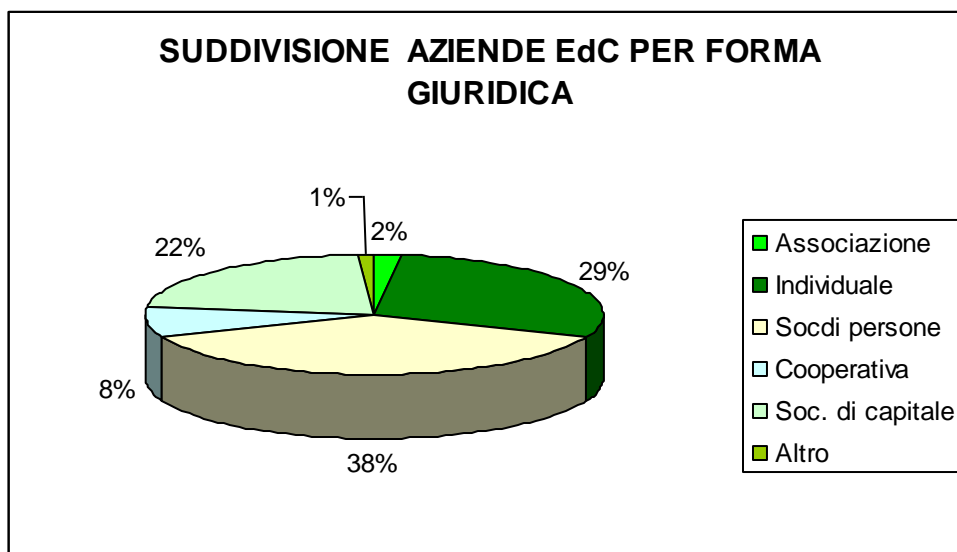


grafico 2.8 - (Fonte dati: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

Che la conduzione delle imprese EdC sia, sotto il profilo dimensionale, associata alla piccola o piccolissima impresa, trova conferma anche nell'analisi relativa al fatturato ed ai dipendenti delle imprese EdC. In effetti l'analisi concernente l'entità del fatturato (Grafico n. 2.9) rivela una percentuale del 50% di imprese EdC, che operano con valori inferiori ai 100.000 €. Il 17% rileva livelli di fatturato compreso tra € 100.000 e € 250.000. Il 15% delle imprese realizza fatturati compresi tra € 250.000 e € 500.000. Mentre soltanto il 12% delle imprese può contare su fatturati che superano € 1.000.000.

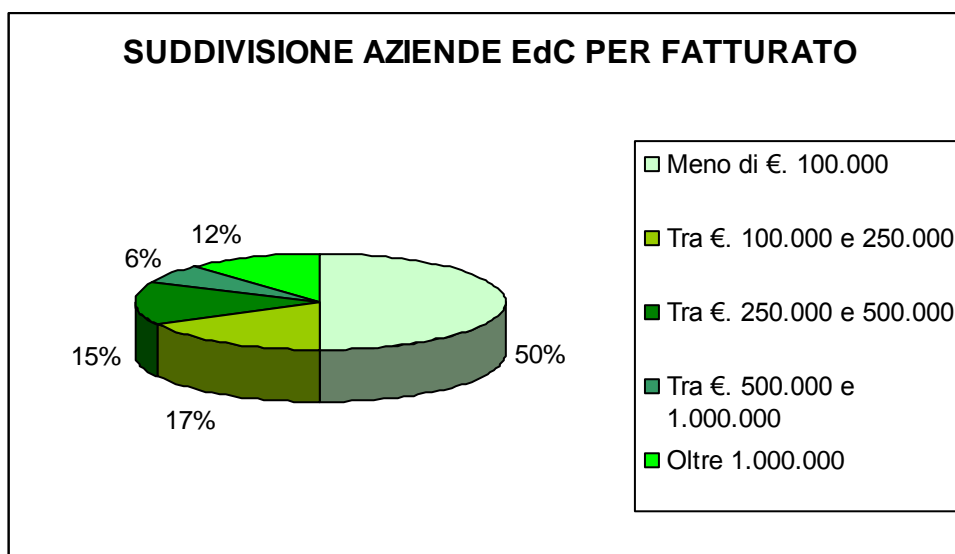


Grafico 2.9 - (Fonte: Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010, dati disponibili per il 50 % di aziende - rielaborazione grafica dell'autore)

L'analisi concernente i dipendenti rivela che il 55% delle imprese EdC operano con un numero di essi compreso tra 2 e 10. Da 11 a 50 dipendenti il 22% e soltanto il 3% con un numero di dipendenti compreso tra 51 e 100. Mentre soltanto l'1% supera i 100 dipendenti (Grafico 2.10).

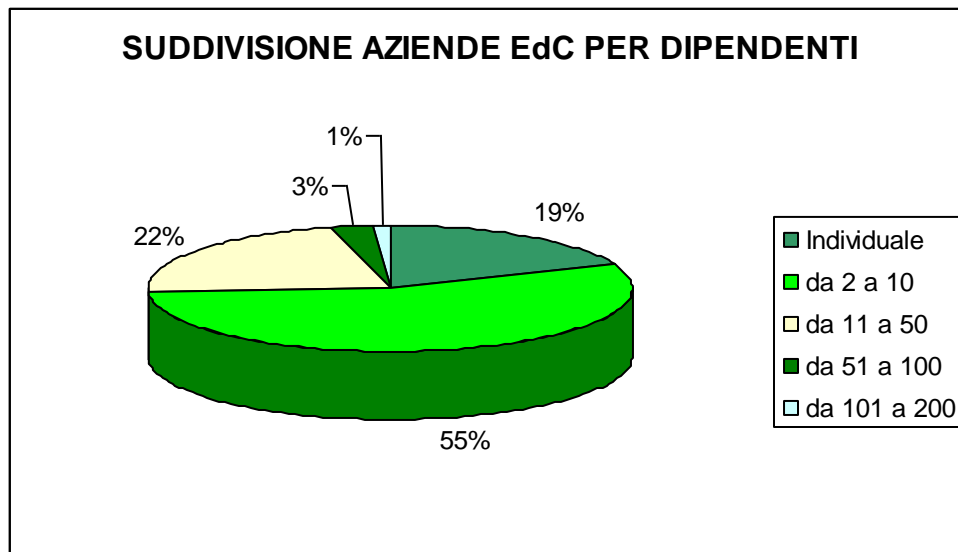


Grafico 2.10 - (Fonte: *Economia di Comunione – Rapporto 2009/2010*, dati disponibili per il 77 % di aziende - rielaborazione grafica dell'autore)

La destinazione di parte degli utili a progetti di sviluppo ed assistenza e ad attività di formazione di “uomini nuovi”, come già precedentemente evidenziato, rientra nella cultura e nello stile imprenditoriale delle imprese EdC. Tra la parte di utili destinati a progetti di sviluppo e di assistenza, rilievo particolare assume quella destinata allo start-up ed allo sviluppo di attività produttive, talora in zone economicamente “impervie”, allo scopo di riscattare e sollevare gli indigenti dalla loro condizione⁸⁵. Sempre più consistente è anche la parte di utili destinata alla

⁸⁵ Ai fini di una maggiore trasparenza, “... nel 2008 è stato chiesto alle aziende EdC di versare metà degli utili condivisi, quella destinata agli indigenti, ad Azione per un Mondo Unito (AMU) la ong del Movimento dei Focolari nata per finanziare progetti di sviluppo nelle zone del mondo in difficoltà. AMU studia assieme ad EdC i progetti da finanziare e ne verifica la fattibilità economica e la capacità di creare attività produttive per riscattare gli indigenti dalla loro condizione. AMU può così documentare alle aziende la destinazione dei loro utili ed i risultati raggiunti, incoraggiando gli imprenditori a produrre nuovi utili da condividere. Si rende così il progetto EdC più trasparente sotto il profilo della comunicazione pubblica e si offre alle imprese italiane l’opportunità di dedurre fiscalmente il loro contributo”. ANDRINGA L. -*La destinazione degli utili EdC*- in rivista : *Economia di Comunione – una cultura nuova*” n. 28 – dicembre 2008.

formazione di “uomini nuovi” persone cioè in grado di praticare la comunione nel proprio stile di vita e, dunque, anche in quello economico⁸⁶ (Grafico n. 2.11).

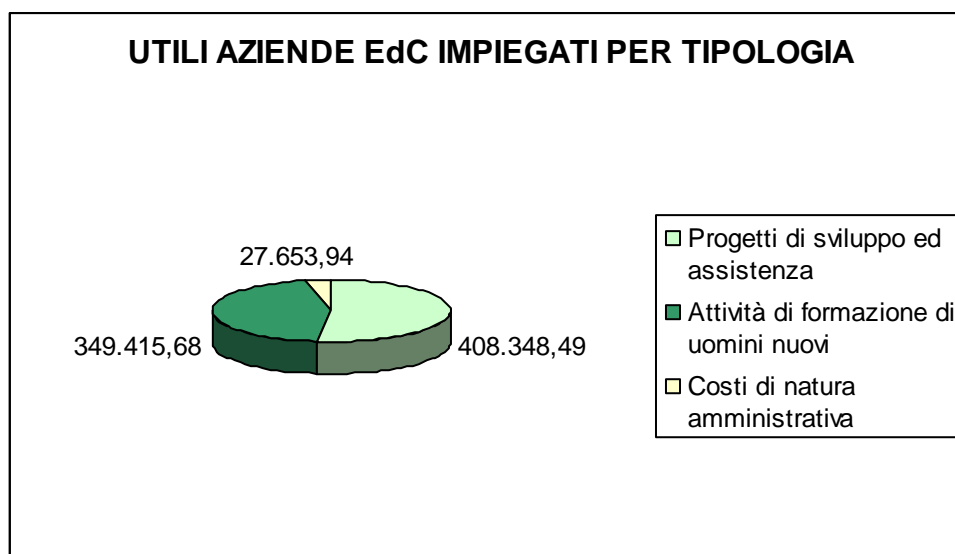


Grafico 2.11 - (Fonte dati: Economia di Comunità – Rapporto 2009/2010- rielaborazione grafica dell'autore)

⁸⁶ Le attività finanziate riguardano: corsi intensivi, convegni, anche se negli ultimi anni la maggior parte di tali speciali risorse si dirigono verso l'Istituto Universitario Sophia, con sede nella cittadella internazionale di Loppiano (FI), che ospita studenti di tutto il mondo.

Capitolo terzo

I Poli dell'Economia di Comunione

<< Il Polo ha la funzione di dare visibilità al Progetto, perché il mondo di oggi crede solo in quello che tocca o vede.

E' come un laboratorio, è un mondo imprenditoriale che vuole essere una bozza di un'economia nuova basata sul bene comune. Assume la sfida per sviluppare un'esperienza di una vita economica basata sulla cultura della condivisione>>⁸⁷.

⁸⁷ Estratto dall'intervista, il cui testo integrale si riporta in appendice, al Presidente del Consiglio d'Amministrazione del Polo "Spartaco" – Brasile, Antonio Carlos Pereira Cardoso che, alla seguente domanda : "Come definisce il Polo EdC?" così si esprime: "*O Polo tem a função de dar visibilidade ao Projeto, pois o mundo de hoje só acredita naquilo que toca ou vê. É como um laboratório, é uma comunidade de empresas que quer ser um esboço de uma economia nova baseada no bem comum. Assume o desafio para desenvolver uma experiência de uma vida econômica baseada na cultura da partilha*".

3.1 I Poli: un nuovo modello di aggregazione aziendale

Il concetto di aggregazione aziendale individua una categoria molto ampia, qualificata, in via di prima approssimazione dall'esistenza, fra unità economiche distinte, di particolari relazioni destinate ad avere un carattere durevole nel tempo e suscettibile di influenzare in modo rilevante la gestione e l'organizzazione delle stesse unità⁸⁸. Gli economisti che si sono occupati del fenomeno dell'aggregazione aziendale, fenomeno che hanno studiato con riferimento particolare alle imprese industriali, hanno per lo più ricondotto a due essenziali finalità la formazione degli aggregati: una finalità esterna, consistente nel dominio o nel controllo di un mercato più o meno vasto, e ad una finalità interna, consistente nel razionalizzare l'ordinamento e la gestione dell'impresa, in guisa di accrescerne la produttività⁸⁹.

⁸⁸ LAI A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Angeli Editore, Milano 1991.

⁸⁹ CASSANDRO P. E., *I Gruppi Aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 1982, op. cit. pag.19. Molto interessante, oltre che opportuno ai fini di questo lavoro, è il concetto di "legame interaziendale" espresso dal citato autore. In merito Egli afferma: " I rapporti dell'impresa con l'ambiente, che si risolvono in legami dell'impresa con altre imprese o, in genere, con altre economie, rientrano nel più ampio quadro dei legami interaziendali. ... le relazioni che, in una data collettività economica, possono stabilirsi fra quelle unità economiche sono le seguenti: a) relazioni delle aziende di produzione tra di loro; b) relazioni delle aziende di erogazione fra di loro; c) relazioni delle aziende di produzione con le aziende di erogazione. Secondo Cassandro, <Una teoria generale dei legami interaziendali dovrebbe pertanto analizzare le tre classi di relazioni dianzi distinte>. In effetti il citato autore analizza i tre tipi di relazione focalizzando, ai fini della sua trattazione, in modo particolare le relazioni tra imprese di produzione. Tuttavia fornisce un interessante spunto, ai fini invece di questo lavoro, quando analizza le relazioni tra imprese di produzione ed imprese di erogazione sebbene, questo tipo di legami, li ritenesse meno frequenti nella realtà. In merito così si esprime: "...Passando a quest'ultimo tipo di rapporti, è da osservare che essi sono di un duplice ordine. Da un lato, il reddito prodotto dalle imprese affluisce nelle aziende erogative e particolarmente nelle aziende familiari, dall'altro il risparmio che si forma nelle aziende familiari affluisce, direttamente o indirettamente, nelle aziende di produzione. Si tratta, quindi di due flussi monetari in senso inverso che collegano imprese e aziende erogative(a tipo familiare, particolarmente): un flusso di redditi dalle imprese alle aziende erogative, e un flusso di risparmio dalle aziende erogative alle imprese". Ora, nell'ambito delle relazioni tra imprese EdC e azienda di erogazione a nostro parere è possibile individuare un ulteriore flusso monetario rappresentato da parte di utili prodotti che si dirigono verso il sostegno di famiglie in stato di necessità o verso i poveri o altri progetti di integrazione sociale. In questi ultimi casi, la funzionalità aziendale come fine dell'impresa verrebbe compromessa, sia pure impercettibilmente, in funzione di un fine superiore e che va oltre i principi classici di conduzione d'impresa.

Afferma il Cassandro che <<(…) in relazione allo specifico fine, si potranno fare delle particolari classi di aggruppamenti, ma codeste classi riceveranno maggior luce, e più chiare appariranno le strutture dei singoli tipi di aggruppamento, quando le singole specifiche finalità siano ricondotte al principio generale della conservazione e dello sviluppo dell'azienda>>⁹⁰.

E' evidente che la finalità generica assegnata alle aggregazioni dal citato autore è quella della conservazione e del miglioramento della funzionalità aziendale. Tuttavia molteplici sono le finalità perseguite dalle aggregazioni di imprese così come numerose risultano le forme con le quali le stesse si realizzano. In relazione a quest'ultimo aspetto è sicuramente preferibile individuare, quale criterio distintivo, quello che fa riferimento al livello di formalizzazione dell'aggregato. <<Si distinguono, quindi, le aggregazioni informali dalle aggregazioni formali, alle quali si aggiungono le aggregazioni patrimoniali, fondate quest'ultime, sulle interessenze patrimoniali, cioè sui rapporti di partecipazione al capitale sociale come nel caso dei gruppi.

Le aggregazioni del primo livello, quelle che si è soliti definire informali, non trovano origine in accordi formalizzati in appropriati vincoli giuridici, ma si formano per effetto di rapporti economici e finanziari stretti dalle aziende, o in conseguenza di meno palesi ma, in molte circostanze, rilevanti relazioni di altra natura>>⁹¹. Quest'ultimo punto appare rilevante quando si cerca di definire la natura ed i caratteri dei cosiddetti poli EdC o, come da taluni studiosi definiti, poli industriali dell'Economia di Comunione⁹².

⁹⁰ CASSANDRO P. E., *I Gruppi Aziendali*, op. cit. pag. 22.

⁹¹ GIACCARI F. *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci Editore, Bari 2003, pag. 64

⁹² BALDARELLI M. G., *I poli industriali dell'Economia di Comunione in una prospettiva economico-aziendale: nuove sfide nelle aggregazioni tra aziende e rivitalizzazione del rapporto*

Così come i distretti industriali⁹³, i poli EdC possono farsi rientrare nell'ambito delle aggregazioni informali, poiché rappresentano il risultato di particolari schemi di cooperazione tra imprese, la cui origine non trova alcun collegamento in accordi che abbiano valenza giuridica.

Pertanto, i poli EdC si possono configurare come una forma produttiva originale ed importante, da non assimilarsi però, ad un classico gruppo aziendale. Qualche affinità la si potrebbe ravvisare con il distretto industriale, soprattutto dal lato della cultura sociale che vi si respira e che ha un ruolo fondamentale⁹⁴.

In realtà, a parte i caratteri comuni dell'informalità e della dimensione e numero di imprese, che possono essere coinvolte nell'aggregazione, appare arduo ravvisare punti di contatto significativi in queste due forme di aggregazione soprattutto se si focalizza l'attenzione sulla natura dei legami tra le imprese coinvolte.

Si può affermare, infatti, che mentre nelle imprese dei distretti industriali si ravvisa in modo inequivocabile una “*omogeneità produttiva*” che, verticalmente o orizzontalmente orienta la “mission” del distretto industriale, nelle imprese dei poli EdC ciò che emerge in modo chiaro e al tempo stesso quasi inspiegabile, è invece l'assoluta “*disomogeneità produttiva*”, che in un primo

fiduciario con il sistema creditizio, in: Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale – Marzo-Aprile 2007, pag. 178 e segg.

⁹³ “Nati tra gli anni '50 e '60 come risposta italiana alle grandi imprese internazionali, i distretti si caratterizzarono da subito quali agglomerazioni di piccole e medie imprese di origine artigiana, concentrate in un'area geografica circoscritta. Evolutisi negli anni sulla base di dinamiche comuni, i distretti sono cresciuti progressivamente in termini di peso all'interno del sistema economico-produttivo nazionale, consolidando negli anni il loro ruolo di realtà più dinamiche e creative del Paese”, DIANA A., CAMPAGNOLI R., DE ANGELIS M., *La nuova era dell'industria italiana: dai distretti al mondo*, in : Harvard Business Review Supplemento allegato al n. 3 2010 Per ulteriori approfondimenti sui distretti industriali si rinvia, tra gli altri, a: BECCATINI G., *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna, 1987; VIESTI G., *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari, 2001; GIACCARI F. *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 2003, pag. 70 e segg.

⁹⁴BELLANCA N., LIBANORA r., TESTI E: *L'EdC ed il Polo Lionello*: in *Impresa Sociale* – rivista n. 1 anno 19° vol. 78 gennaio – marzo 2009

approccio genera un fisiologico effetto dirompente rispetto alle logiche economico-produttive classiche, che sono alla base di qualsiasi iniziativa di aggregazione. Ed è proprio questo singolare aspetto che imprime ai poli EdC un carattere unico, originale ed innovativo, che trae origine da un nuovo modo di concepire l'azione imprenditoriale e, dunque, da una nuova cultura d'impresa che si ispira ad ideali di comunione e di fraternità universale.

E' evidente che un'aggregazione posta in essere da imprese, che nel loro stile di conduzione contemplano anche questi ideali, non può che caratterizzarsi da legami "reciprocanti", solidali, sociali e spirituali. Legami che presuppongono relazioni che, a qualsiasi livello, ed indipendentemente dalle "gerarchie", pongono la persona al centro di ogni strategia aziendale.

Maggiore assonanza sembra rilevarsi tra i poli EdC e le cosiddette "*city communities of interests*"⁹⁵ cioè delle aggregazioni informali fondate su rapporti di natura personale in cui il legame che unisce le imprese partecipanti non ha per oggetto lo svolgimento di operazioni e/o processi tipici che sostanziano l'attività economica. In questo caso *l'importanza dei nessi*⁹⁶ di congiunzione ha un carattere prettamente personale. Inoltre, i legami e le relazioni interaziendali, che si instaurano tra le unità dell'aggregato, coinvolgono sia le classiche imprese

⁹⁵ Le *city communities of interests* costituiscono una tipologia di cooperazione interaziendale con una valenza territoriale prettamente comunale tesa al perseguimento di obiettivi condivisi tra le unità coinvolte. In sostanza, essa si perfeziona quando più imprese e/o aziende di erogazione, organizzate in aree territoriali comunali, esprimono una comunanza di intenti, in forza della presenza di consigli di amministrazione di fatto interdipendenti, in quanto formati dalle medesime persone o da loro rappresentanti. Sovente il legame che sottende le relazioni interaziendali è rafforzato da contratti formali di fornitura, affitto o al limite da vincoli di natura patrimoniale. Malgrado il sussistere di questi tipi di legami che forniscono maggiore stabilità all'aggregazione, la conclusione di negozi formali o l'acquisizione di partecipazioni rappresentano null'altro che un aspetto secondario e complementare, peraltro non idoneo a qualificare la natura del collegamento. GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op cit. pagg. 72-73

⁹⁶ Sul concetto di importanza dei nessi fra le imprese che costituiscono l'aggregato e sulla natura qualitativa dello stesso si rinvia a CASSANDRO P. E., *I Gruppi Aziendali*, op. cit. pag. 32.

di produzione sia aziende di erogazione, che in modo univoco esprimono la stessa comunanza di intenti. Infatti, per quanto riguarda l'obiettivo dell'aggregato, è interessante notare che si sostanzia nella valorizzazione dell'area comunale per favorire lo sviluppo e la crescita delle unità aggregate, con il livello di benessere della comunità locale.

Il confronto sopra proposto tra queste tipologie di aggregazioni informali, le cui caratteristiche sono riportate nella tabella n. 3.1, se da un lato può sembrare poco significativo, dall'altro può favorire una più immediata percezione delle caratteristiche dei poli EdC, la cui analisi, sarà condotta in un'ottica economico- aziendale .

	<i>Caratteristiche</i>		
	*Distretti Industriali	*City communities of interests	** Poli industriali EdC
Livello di formalizzazione dell'aggregato	informale	informale	informale
Imprese associate	Presenza di pluralità di PMI concentrate in un circoscritto ambito territoriale	Presenza di pluralità di imprese e/o aziende di erog. Collegate per l'azione congiunta di amministratori comuni	Comunità eterogenea di PMI (profit e non profit) concentrate in un circoscritto ambito territoriale, di solito in seno alle cittadelle dei focolari
Oggetto del rapporto	Attività di scambio di vario genere	Indirizzo, coordinamento delle aziende associate	Attività di scambio e coordinamento, materiale ed ideale, interno ed esterno, delle aziende EdC.
Grado di integrazione	Alto per il comune obiettivo di esaltare l'immagine del territorio	Versatile e precario in quanto fondato su aspetti squisitamente personali	Alto in virtù di forti legami ispirati a ideali di fraternità e fratellanza universale
Obiettivi	Economie di scala, di raggio d'azione, creazione di un sistema di valori con forte radicamento sociale, valorizzazione dell'area industriale per la crescita del benessere	Valorizzazione dell'area comunale per favorire lo sviluppo e la crescita delle unità aggregate, in uno con il livello di benessere della comunità locale	Visibilità del progetto EdC a tutti i livelli, crescita delle unità aggregate in senso economico, etico e spirituale asservita ad un progetto di sviluppo che nella libertà, fraternità equità e reciprocità trova la fonte per un autentico benessere sociale.

Tabella n. 3.1

** (Fonte : GIACCARI F., **Le aggregazioni aziendali**, Cacucci Editore, Bari 2003, pagg. 72-73, con rielaborazione grafica dell'autore)*

*** (Elaborazione dell'autore)*

I poli industriali EdC non sorgono soltanto per ragioni economiche, di concentrazione, efficienza produttiva ed elasticità, ma per essere segno visibile di un modo diverso di fare impresa, un modo cioè che sia in grado di coniugare, in modo armonico, le esigenze di equilibrio economico-quantitativo con quelle di natura relazionale e di reciprocità, che nella cultura del dare, attraverso, la gratuità ed il dono anche in ambito aziendale, trova la sua espressione massima.

Nei poli EdC le relazioni interpersonali diventano la fonte principale di vincoli, che rendono le aziende autonome, in quanto hanno scelto liberamente di entrare nell'aggregato e, quindi, di limitare il loro campo d'azione attraverso accordi e collaborazioni di tipo economico, finanziario o altro, ma mantengono al tempo stesso la loro autonomia⁹⁷. E' evidente che l'elemento "persona" assume nel polo, attraverso le aziende che scelgono di farne parte, una rilevanza ed un'attenzione ancora più incisiva.

Nel contesto dei Poli EdC anche il concetto di "rischio imprenditoriale"⁹⁸ assume una diversa e più complessa configurazione dovendo

⁹⁷ Sul concetto di autonomia economica nell'ambito delle aggregazioni formali ed informali si rinvia a: ONIDA P., *Le dimensioni del capitale d'impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazione di capitale*, Giuffrè, Milano, 1944; CASSANDRO P. E. *I Gruppi Aziendali*. Op. cit.

⁹⁸ Il concetto di rischio a cui si fa riferimento è conosciuto come rischio economico d'impresa, di qualunque tipo d'impresa, e rappresenta una condizione di esistenza dell'impresa a prescindere dall'oggetto specifico di attività. Esso trova ragione nel fatto che la gestione di ogni impresa presuppone anteriormente l'impiego di capitale, necessario per acquisire i fattori produttivi, dalla cui conveniente combinazione si deve ottenere la ricchezza sufficiente a rigenerare i fattori produttivi stessi ed in via residuale a remunerare il capitale originario investito. Evidentemente, il rischio economico d'impresa, risultando riferito al sistema aziendale in quanto sistema economico aperto e dinamico trova la propria origine nell'incertezza concernente la futura evoluzione dell'ambiente in cui l'azienda opera ed interagisce. Per altro verso, si inquadra il rischio d'impresa quale rischio sistemico, rappresentativo cioè di un insieme di rischi specifici sia nella natura (rischi finanziari, rischi di mercato ecc.) sia nella dimensione temporale (di breve, medio o lungo termine), che gravano secondo diverse graduazioni su tutti i portatori di interessi nell'azienda... Il rischio d'impresa può meglio identificarsi come rischio economico generale, nel senso che gli effetti (negativi o positivi) di ogni attività produttiva, incidendo direttamente sull'economia delle singole imprese, producono riflessi sulle altre economie direttamente ed indirettamente legate alle attività produttive, fino ad arrivare all'intero contesto economico di un paese. Cfr. Di Cagno N. – Adamo S. – Giaccari F. *Lineamenti di Economia Aziendale*, Cacucci Editore, Bari, 2009. Per ulteriori ed opportuni approfondimenti sul concetto di rischio economico:

contemplare , oltre alle variabili classiche, anche altre componenti tipiche di questo nuovo modo di condurre l'impresa:

- la formazione delle persone che condividono gli stessi valori e che sono in grado di gestire le aziende imparando ad utilizzare gli strumenti adeguati nel rispetto dei valori sociali ed etici (c. d. “Uomini Nuovi”);
- gli “indigenti” come elemento propulsivo dell'agire aziendale.

Pertanto la remunerazione del rischio imprenditoriale, così configurato, determinando una profusione di impegno ed energie considerevoli, costringe l'imprenditore EdC a perseguire obiettivi più ardui e più incisivamente ispirati alla massimizzazione del profitto, o come meglio si addice in questa tipologia di imprese, alla ottimizzazione del profitto.

Paradossalmente, questo nuovo “modo di concepire l'impresa” obbliga ad una conduzione ancora più orientata allo sviluppo, all'innovazione organizzativa imposta dal “*restiling*” delle relazioni interpersonali ed all'efficienza aziendale. Elementi questi ultimi che imprimono alla funzionalità aziendale un carattere decisamente più totalizzante sotto il profilo degli obiettivi, a cui tendere, e finalità più ampie ed esaltanti da perseguire.

In effetti l'identità di un' azienda inserita nell'ambito di questa aggregazione, per effetto di cultura imprenditoriale basata sui valori della fiducia,

SASSI S. , *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940; BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987; GOLINELLI G., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema tra economia e finanza*, II vol., Cedam Padova, 2000.

comunione, capitale relazionale, è caratterizzata da una maggiore apertura e spirito di collaborazione rispetto alle aziende, per così dire, tradizionali.

Questo diverso carattere, determinato soprattutto da una “*vision*” più ampia dell’agire imprenditoriale, trova origine in primo luogo nei rapporti istituzionali e di mercato, che il Polo instaura, ed in secondo luogo nella presenza del “*socio nascosto*”⁹⁹, che come già affermato, è rappresentato dagli indigenti e, dunque, dalle situazioni di povertà vicine e/o lontane. Inoltre, l’azienda EdC, soprattutto se facente parte dell’aggregato, avverte maggiormente la necessità di perseguire quelli che sono gli obiettivi più ampi, che il Polo si prefigge rispetto al nuovo modo di concepire lo sviluppo economico, soprattutto in quei Paesi dove si stanno cercando modelli di aziende che permettano, in modo più incisivo e responsabile, di rispettare l’ambiente e contemporaneamente creare posti di lavoro.

Sotto certi aspetti, il Polo favorisce, in seno ad ogni singola azienda, una sorta di positivo condizionamento, che stimola la continua ricerca di soluzioni e strategie che possano rafforzare le relazioni tra imprese, affinché si possa convergere, in modo concreto, verso i valori sempre più universalmente condivisi ed economicamente alternativi. Le imprese EdC, interne o esterne al Polo, avvertono più delle altre imprese l’esigenza di più fitte e vaste relazioni non solo a livello nazionale ma, soprattutto internazionale. Ed è proprio la qualità delle relazioni che favoriscono visibilità e sempre più crescente interesse da parte delle istituzioni verso queste particolari forme di aggregazione aziendale.

⁹⁹ Come già affermato, nella cultura delle imprese EdC il “socio nascosto” è rappresentato dalle situazioni di povertà vicine e/o lontane con le quali il progetto EdC si rapporta costantemente e per le quali ogni azienda, in misura più o meno ampia, è stimolata ad intraprendere strategie idonee ad una concreta considerazione di questo importante aspetto.

In tal senso, le aziende dei Poli EdC, proprio perché ne fanno parte, sviluppano una serie di sinergie, che permettono alle risorse interne di svilupparsi meglio e con maggiore celerità tendendo, sotto il profilo decisionale, verso un processo partecipativo e di comunione d'intenti di tutte le aziende del Polo.

Nelle aziende del Polo, più che in altri contesti, si attua e si vive la “reciprocità” nell’accezione più ampia del termine grazie anche a relazioni interpersonali di elevata qualità¹⁰⁰. <<Da ciò deriva che nelle relazioni inter-aziendali, nazionali ed internazionali, l’etica si diffonde anche alle reti di aziende e, se è presente una base etica comune, come nel caso dei Poli industriali, la rete stessa diventa “soggetto morale” nella sua operatività mantenendo, allo stesso tempo, la dignità e l’importanza della “soggettività morale” dei soggetti che la esercitano attivamente durante lo svolgersi della gestione aziendale.

I Poli industriali rappresentano un’esperienza interessante nell’analisi delle relazioni inter-aziendali, perché in primo luogo hanno in comune una rete di valori che rispecchia la cultura della comunione ed in secondo luogo sono costituiti da aziende molto diverse tra loro, che però sono in grado ugualmente di sviluppare sinergie di tipo economico basate sulla condivisione e sulla comunione di valori e di infrastrutture>>¹⁰¹.

E’ evidente che il tentativo di inquadrare questa particolare forma di aggregazione come un modello simile a quelli tradizionalmente offerti dal

¹⁰⁰ In merito è interessante quanto segue: “La vita economica non può essere feconda, che nella cooperazione prestata dall’uomo alle diverse società che sole possono consentirgli una vita profittevole, nella simultaneità o anche solo nella successione dei tempi, a se stesso e ad altri.... L’avanzamento degli uomini e delle società per essi costituite comporta un’ampia e complessa opera di coordinazione delle diverse attività sociali ed economiche... e nel perfezionamento assiduo delle relazioni umane”, in ZAPPA G. *L’economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962, pag.318

¹⁰¹ BALDARELLI M. G. *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability* op. cit., pag. 90.

mercato¹⁰² rischia di naufragare inesorabilmente poiché le caratteristiche dei Poli EdC e dunque, delle aziende che ne fanno parte, traggono origine e definizione, da una nuova ed assoluta alternativa concezione del mercato. Un mercato diverso, nel quale le imprese, pur ispirandosi ai consolidati principi di libertà, uguaglianza o equità, sperimentano sul campo l'esperienza di un altro importante principio da sempre trascurato dagli economisti e dunque anche dagli aziendalisti che è quello della fraternità in seno al mercato e, di conseguenza, in seno all'azienda di qualsiasi specie essa sia. Non è certamente possibile sperare in una società più equa e senza indigenti se non si accoglie pienamente tale principio. <<Il Polo è un luogo, uno spazio nel quale, chi lo abita, cerca di mettere in pratica la cultura del dare e ciò rende visibile un bozzetto di fraternità universale>>¹⁰³. Sia in ambito nazionale che internazionale le imprese EdC operano perseguendo questi obiettivi, lasciandosi guidare dall'ideale comune della reciprocità, valore che nasce essenzialmente dalla cultura del dare, atteggiamento tipico di chi aderisce al progetto EdC.

Tutto ciò è possibile grazie anche al progressivo sviluppo di un progetto di rete fra tutte le aziende, sia quelle sparse sul territorio nazionale che quelle concentrate nel Polo, al fine di promuovere il dialogo e soprattutto

¹⁰²<<...>> “L'aspetto più innovativo delle forme istituzionali del capitalismo moderno, aspetto che sembra attrarre il massimo interesse sia dei dirigenti che dei teorici dell'impresa, è l'affiancamento a questi tre modelli puri di organizzazione dell'azione collettiva, il mercato, il clan e la gerarchia (Ouchi,1980), di una varietà di forme ibride o intermedie in cui le imprese giuridicamente distinte si associano con modalità formali e informali per regolare le loro relazioni. L'economia, il diritto e l'organizzazione si sono sempre più occupate, nell'ultimo decennio, di comprendere la natura di queste varie forme di cooperazione interaziendale, spesso definite *reti di imprese, o network* inter-organizzativi nella letteratura anglosassone di studiarne le condizioni di efficienza e di regolarle limitandone i potenziali contro effetti esterni verso i consumatori”. GRANDORI A. *Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione* in rivista- Economia & Management Volume 7 Marzo 1989.

¹⁰³ Estratto dall'intervista, riportata integralmente in appendice, al presidente del C.d.A del Polo Lionello Bonfanti, Dottoressa Eva Gullo.

promuovere fra le stesse attività di comune interesse. In tal senso il Polo diventa un punto di riferimento importante poiché in esso <<la validità delle interdipendenze e l'autonomia delle singole unità vengono espresse al massimo livello, in quanto la libertà dei singoli si manifesta nell'espressione della creatività individuale, che tende a superare la decisione autonoma aziendale, per garantire un processo partecipativo e di comunione di intenti di tutte le aziende del Polo>>¹⁰⁴.

Il concetto di rete, in questo contesto, non va assimilato alla definizione standard delle reti, che presuppongono fasi e linee di confine ben delineate, come per esempio: la continuità delle relazioni, le interazioni reciproche, individuazione della forma giuridica più idonea e condivisa, ecc. Inoltre le relazioni, che si instaurano tra l'azienda e la rete di aziende, modificano in modo permanente le relazioni che si instaurano all'interno delle aziende che vi appartengono.

Nei Poli EdC, infatti, non si verificano tutti gli aspetti che si riscontrano nelle reti ma si attua la reciprocità, che non si limita al passaggio da un rapporto unilaterale ad un rapporto bilaterale, ma ad un concetto di reciprocità più ampia, piena e coinvolgente. In effetti, nel caso delle reti le diverse imprese indipendenti realizzano, ciascuna autonomamente, una fase del ciclo produttivo o distributivo, contribuendo tutte a produrre, indirettamente, il risultato finale. <<Non vi è un vincolo che leghi tutte le imprese in vista del risultato finale, ma soltanto una molteplicità di rapporti contrattuali bilaterali che legano ciascuna

¹⁰⁴ BALDARELLI M. G. *Le aziende dell'economia di comunione mission, governance e accountability* op. cit. pag. 143.

impresa esclusivamente con la propria controparte per la realizzazione di una limitata fase produttiva o distributiva>>>¹⁰⁵.

Diverso, e con uno sviluppo parallelo alle reti di impresa, fortemente favorito dai Poli EdC, è invece il recente progetto della rete d'impres EdC. L'esigenza di condivisione e scambio di esperienze e progetti tra imprese EdC, profit e non profit, non soltanto nell'ambito dei Poli, ha generato un nuovo fenomeno che si concretizza nell'ambizioso progetto di favorire una rete d'impres EdC a livello globale. Lo scopo comune è sempre quello di condividere progetti e strategie d'azione con il metodo e l'orizzonte della fraternità universale.

La rete delle imprese EdC, che sta diventando sempre più efficace e concreta¹⁰⁶, si contraddistingue,rispetto alle reti d'impresa classiche, per un "valore" più alto, e cioè per il comune obiettivo di promuovere una società in cui nessuno sia indigente, condividendo mission e vision aziendale, attraverso un legame speciale tra imprese di tutte le nazioni, indipendentemente dal tipo di attività svolta e dalle dimensioni.

¹⁰⁵: www.eurosportelloveneto.it –distretti e reti d'impresa.

¹⁰⁶ In tal senso, un'opportunità che sviluppa le potenzialità delle aziende EdC, il loro patrimonio di esperienze e relazioni, è di fatto fornita da un singolare sito: B2B (business to business) che offre a tutte le 800 aziende EdC, sparse in tutto il mondo di registrarsi aderendo, attraverso una semplice procedura, che presuppone un preliminare contatto con la propria commissione EdC locale. In tal modo tutte le aziende aderenti possono rimanere in contatto, condividendo risorse e bisogni, successi e sfide. Ad ottobre 2011 delle 800 aziende EdC, 219 (il 27%) erano già registrate sul sito B2B. Tra l'altro, sul sito sono disponibili due forum dedicati ai giovani: uno riguarda il programma di stage, l'altro il dialogo tra imprenditori e stagisti. Attualmente 20 aziende EdC nel mondo offrono ai giovani la possibilità di fare uno stage presso di loro. Per ulteriori approfondimenti si rinvia a : MUNDELL J. "*B2B, una formula per far crescere la rete*" in rivista "Economia di Comunione- una cultura nuova" – Insetto redazionale allegato a Città Nuova n. 23-Dicembre 2011.

3.2 I Poli di Economia di Comunione nel mondo

Fin dal lancio del progetto Edc nel 1991, Chiara Lubich aveva immaginato che nascessero “aziende” nelle vicinanze delle cittadelle del Movimento dei Focolari, all’interno di Poli produttivi, che dessero testimonianza e visibilità al progetto *dell’Economia di Comunione* e fungessero da punto di riferimento per tutte le aziende che vi avrebbero aderito, e per le realtà dell’economia civile presenti in quel certo territorio. La stessa Chiara Lubich, nel lanciare il progetto nel 1991, grazie ad un’idea semplice e geniale al tempo stesso, non ha proposto, come forse sarebbe stato più naturale attendersi, la nascita di fondazioni, di organizzazioni caritative o assistenziali: ha invece parlato da subito di “imprese”, uno strumento assai insolito per la solidarietà. L’idea, “*la scintilla ispiratrice*” porta in sé un carattere profetico e perciò di estrema lungimiranza, soprattutto se proiettata in un sistema economico ed in un mercato che ormai evidenzia segni di preoccupante implosione, non essendo stato e non essendo capace di gestire una crisi perché, forse, ancora oggi non riesce a gestire i “*valori*”, declinandoli secondo una scala di priorità più umana, più economicamente equa e, soprattutto più fraterna.

Come è facile intuire, i primi Poli EdC sono sorti in zone particolarmente disagiate e nei Paesi più poveri, con l’originario intento di fornire un visibile e concreto contributo alla risoluzione di situazioni di povertà spesso, paradossalmente, conviventi con vicine realtà di concentrata opulenza. Attualmente i Poli EdC , sebbene in numero limitato, operano in diverse parti del mondo.

Sono complessivamente undici, di cui sette sono operativi e quattro in fase di istituzione. Seguendo un ordine cronologico essi sono rappresentati da:

Polo Spartaco - Intitolato a Spartaco Lucarini¹⁰⁷, il Polo Spartaco fu il primo ad essere costituito negli anni immediatamente successivi alla nascita dell'EdC (1993), nelle vicinanze della Mariapoli Araceli, ora Ginetta, a Cotia – SP- Brasile;

Polo Solidaridad -A due mesi della nascita dell' EdC in Brasile, inizia il progetto a O' Higgins, BA, in Argentina accanto alla Cittadella Mariapoli Andrea e subito dopo nasce il Polo imprenditoriale in 34 ettari di terra. Si costituisce una S.p.A che prende il nome di UNIDESA (Unità e Sviluppo) per gestire il Polo, per cercare le condizioni, per l'insediamento di aziende che diano visibilità al progetto di Economia di Comunione;

Polo Ginetta - Ha sede nelle vicinanze della cittadella Santa Maria, a Igarassu (PE), ed è il secondo Polo dell'Economia di Comunione in Brasile. Deve il suo nome a *Ginetta Calliari*, co-fondatrice del Movimento dei Focolari, per il ruolo determinante che ella ebbe per lo sviluppo dell'EdC in Brasile. Ginetta Calliari infatti, aderì immediatamente alla proposta Edc e fu profondamente convinta della rispondenza del progetto alla complessa problematica sociale del Paese.

¹⁰⁷ Giornalista, uomo di cultura dall'arguzia simpatica e garbata, pioniere dei Focolari, sposo e padre attento e premuroso, costruttore instancabile di rapporti di unità (6 maggio 1924 - 23 novembre 1975). Alcuni lo ricordano come **"l'uomo del rapporto"**, perché ha sempre gettato ponti in vista di una reciprocità che unisse le persone. **Un uomo del nostro tempo**, che ha lasciato un'impronta nelle persone e nei luoghi con cui è venuto in contatto. A qualcuno che gli aveva chiesto quale fosse il segreto di certe sue inchieste, scrisse di getto: **"Il mio segreto è che non vedo i fatti ma le persone che vi sono coinvolte. Non le sfrutto, cerco di amarle come sono. (...)**. Per ulteriori approfondimenti si rinvia al sito: www.focolare.org- Spartaco Lucarini "Coraggio"

Polo Mariapoli Faro - Si trova a Krizevci in Croazia. Lo sviluppo del Polo inizia nel 1991 quando nascono le prime attività agricole su 20 ettari di terreno (mais, granoturco, verdure) e si trasferisce la prima famiglia di volontari con l' officina auto: "*Bestim d.o.o.*";

Polo Lionello - Il Polo Italiano, inaugurato nell'ottobre 2006, sorge ad Incisa in Val d'Arno, a pochi chilometri dalla cittadella internazionale di Loppiano (FI) ed è intitolato al magistrato *Lionello Bonfanti* – che della cittadella è stato responsabile per i rapporti con le istituzioni – per sottolineare la “vocazione” non solo economica, ma anche “civile” di questo Polo.

Polo Solidar - Ha sede a Rotselar in Belgio. E' un centro di attività che è ancora in una prima fase di operatività. Per il momento esiste una cooperativa che dà visibilità al progetto “Economia di Comunione” ed offre spazio per un certo numero di aziende, che vogliono intraprendere nel libero mercato un'attività imprenditoriale con uno spirito eticamente orientato alla comunione.

Polo Giosi Guella - Sorge nella cittadella Arco-Iris, a 45 Km da Lisbona in Portogallo. E' la casa degli imprenditori EdC portoghesi. Il Polo è dedicato a *Giosi Guella* una delle prime compagne di Chiara Lubich ed è operativo dal Novembre 2010.

Dei quattro poli EdC, in fase di istituzione, due sono particolarmente attesi, per effetto della loro straordinaria localizzazione. Infatti molto interesse suscita il *Polo Mariapoli Pace* che ha sede a Tagaytay nelle Filippine, ed è il

primo Polo EdC ad insediarsi nel continente asiatico. E così anche il *Polo Mariapoli Piero*, sorto Nairobi in Kenya, che rappresenta il primo insediamento nel continente africano. Un altro polo, oltre ai tre esistenti ed operativi, sta sorgendo, invece, in America Latina, nella cittadina di Benevides, PA, in Brasile ed è il *Polo Francois Neveux*. E' dedicato a François Neveux¹⁰⁸ definito, dalla scrittrice francese Isaline Bourgenot Dutru, “*imprenditore economicamente scorretto*”. Infine anche in Europa è in fase di avviamento un altro Polo EdC che si aggiunge ai quattro poli imprenditoriali già operativi. Sorge in Germania ed è il *Polo Ottmaring*. Il suo “*start up*” è previsto in tempi brevi. Infatti, alla presenza, tra gli altri, di 70 imprenditori e dirigenti d’azienda si è tenuto il primo congresso nazionale Edc in Germania per i 20 anni dell’ EdC tra il 24 e 26 giugno 2011¹⁰⁹. I Poli EdC hanno avuto origine in Brasile e in 20 anni dalla nascita del progetto in parola, come si è avuto occasione di constatare, si sono sviluppati in diverse altre parti del mondo e non solo nei Paesi caratterizzati da significativi livelli di povertà. Originariamente, infatti, la localizzazione dei Poli rispondeva, soprattutto all’esigenza di fornire delle soluzioni immediate e decise a condizioni di povertà

¹⁰⁸ François Neveux, inventore e imprenditore di successo, fin dall’inizio imposta l’attività della sua azienda in modo da creare con tutti – impiegati, operai, clienti, e perfino concorrenti- rapporti in cui sia al centro l’uomo. Un’utopia ha sempre accompagnato la sua vita: creare il Paradiso in terra. Venuto in contatto con il Movimento dei Focolari, vi aderisce conservando il suo spirito geniale e “sui generis” e mettendo a disposizione le sue capacità imprenditoriali che, dal 1991, si impegnerà totalmente nel progetto dell’Economia di Comunione lanciato da Chiara Lubich durante un viaggio in Brasile. Un po’ alla volta, fa in modo di lasciare tutte le sue attività in Francia, per investire in Brasile tutto ciò che ha: capacità, brevetti, tecnologie, denaro... La sua vita, conclusa da una malattia rapidissima, lascia dietro di sé decine e decine di persone che hanno imparato con lui e da lui un nuovo modo di lavorare insieme e “creare impresa”. Cfr. DUTRU I. B. *L’utopia in azione-François Neveux,imprenditore economicamente scorretto*Città Nuova Editrice, Roma 2010. Come già evidenziato, l’aspetto interessante di questa straordinaria esperienza imprenditoriale, è che Neveux applicava al suo “agire imprenditoriale” i principi ed i valori del progetto EdC molto tempo prima che lo stesso progetto venisse ad esistenza. Infatti quando conobbe il Movimento e, dunque, il progetto EdC la sua adesione divenne istantanea, logica e di grande impulso.

¹⁰⁹ www.pololionellobonfanti.it

consolidate. Non a caso i primi poli EdC sono sorti prevalentemente nei paesi più poveri, proprio per dare un contributo concreto a sollevare le situazioni di povertà di tali Paesi. L'aspetto nuovo ed interessante è che, dopo i primi anni dell'esperienza EdC, si è osservata l'istituzione di nuovi Poli anche in Paesi caratterizzati da livelli di benessere elevati e, sotto il profilo economico, più equamente rispettosi dei principi di redistribuzione della ricchezza. E' il caso dell'Italia, in Val D'Arno, nel fiorentino, con il Polo Lionello Bonfanti che sorge in una zona già molto attiva sotto il profilo economico produttivo. Ma anche in Belgio, con il Polo Solidar, e più recentemente in Portogallo, con il Polo Giosi Guella, o ancora in Germania con il Polo Ottmaring, sebbene ancora in fase di avviamento, si è potuto assistere e si sta assistendo a nuovi insediamenti produttivi ispirati e gestiti, seguendo, fedelmente, le linee del progetto EdC. In un certo senso questa nuova configurazione del fenomeno ridefinisce lo scopo e l'obiettivo originario del progetto connesso ai Poli EdC. I Poli che sorgono non più e non solo per tentare di fornire speranze di un futuro più dignitoso alle popolazioni che vivono in zone particolarmente povere e, spesso dimenticate dalla cosiddetta "civiltà", ma sorgono anche dove queste problematiche non sono così gravemente presenti. Ciò costituisce un salto di qualità, per certi versi anche inaspettato, e che proprio per tale motivo merita particolare attenzione. L'esistenza dei Poli in questi nuovi contesti fornisce ulteriori segni visibili di validità ed efficacia del progetto EdC, quale strumento propositivo di un modello economico-produttivo intriso di una cultura economica, *quella del dare*, diversa e alternativa rispetto a quella classica di ispirazione capitalistica. Tale presenza nel "libero" mercato non si pone certo come alternativa ma piuttosto come realtà

potenzialmente idonea a diffondere semi di “*fraterna*”, economica collaborazione. In un periodo di crisi come quello in atto, che è anche il risultato del fallimento di un modello capitalistico desueto¹¹⁰ e ormai sempre più distante dalle aspirazioni e dalle esigenze di una società che probabilmente cerca regole che, anche sotto il profilo economico, si ispirino a concreti principi di equità, solidarietà e soprattutto fraternità, è possibile forse invertire la rotta in tal senso. Perciò i Poli e le aziende EdC si pongono, più che altro, su di un binario non trasversale, bensì parallelo alle imprese ed a tutte le forme aggregative classiche che caratterizzano il sistema economico aziendale con il solo obiettivo di contaminarne, in modo mite e silenzioso, l’agire imprenditoriale. Solo così, forse è possibile superare quella, che Zamagni chiama “*massa critica*”,¹¹¹ perché dall’utopia o dalla *scintilla* possa svilupparsi un modello aziendale nuovo, efficace e sostenibile.

¹¹⁰ Interessante è quanto dichiara in merito alla crisi attuale l’economista Noreena Hertz: “La crisi finanziaria non è stata altro che una manifestazione delle falle presenti nel vecchio modello di capitalismo –l’ho chiamato il *Gucci Capitalism*- che idolatrava i mercati, demonizzava lo stato e coltivava ben pochi interessi per la società... Ma quali broker, per uscire dalla crisi, sostiene Noreena Hertz, genio di Cambridge, servono “etica e valori del coop-capitalism”. Tratto dall’intervista di Carlotta Magnanini a Noreena Hertz, economista tra le più influenti del Regno Unito in: rivista <<D>> inserto settimanale del quotidiano *La Repubblica* del 27 Agosto 2011 pag. 84.

¹¹¹ In tal senso si espresse Zamagni per indicare un limite oltre il quale l’esperienza EdC potesse essere considerata significativa. In particolare egli individua una condizione importante, che è quella di avviare strategie di alleanze con quelle esperienze che, operando in campo economico sociale si richiamano a principi consoni... (intervista al prof. Zamagni, in *Economia di comunione*, n, 14, 2001, pag. 11

3.3 *Aspetti costitutivi di un Polo di Economia di Comunione*

La realizzazione di un Polo EdC, nella prima fase, è favorita dalla costituzione di una società “*ad hoc*” che, oltre agli adempimenti prettamente tecnici finalizzati, all’insediamento produttivo, si impegna a fornire i servizi di *start up* e di consolidamento alle aziende che faranno parte del Polo¹¹².

Così, quando in Brasile nacque il *Polo Spartaco*, prima esperienza di aggregazione di aziende EdC, venne preventivamente costituita L’ESPRI S.A., che oggi annovera più di 3.000 soci¹¹³. La costituzione di questa società, a base azionaria diffusa, è avvenuta anche attraverso l’acquisizione di piccole quote del capitale sociale allo scopo di coinvolgere anche coloro che dispongono di modeste o minime disponibilità finanziarie. In questo contesto la logica della partecipazione al capitale, ancora una volta, non risponde ai classici meccanismi ed alle spinte che determinano, notoriamente, questo tipo di investimento.

E’ evidente che la persona che sottoscrive il capitale della società, che andrà, poi a gestire il Polo, non è animata da una spinta di natura “speculativa” che pure può esistere ma è solo secondaria ed, al limite, eventuale rispetto al *movente* primario che è rappresentato, piuttosto, da uno spirito di coinvolgimento e partecipazione ad un progetto più grande che, in un’ottica del “*donno*”, mira, in prima istanza, alla risoluzione di situazioni di povertà, attraverso un nuovo, rivoluzionario modo di *fare* impresa. In effetti, nell’impresa il concetto di “*donno*” spesso non trova possibilità di esplicazione, eppure la disponibilità e la propensione al “*donare*” è spesso presente nell’animo delle persone e, dunque delle risorse umane, purtroppo, raramente il manager o la direzione sa cogliere

¹¹² Cfr. BALDARELLI M. G. , *Le aziende eticamente orientate*, op. cit. pag 91

¹¹³ In merito si rinvia all’ intervista rilasciate da Antonio Carlos Pereira Cardoso responsabile del poll Spartaco – Brasile che trova spazio in appendice a questo lavoro.

l'importanza di questa strategica preziosa variabile , anche ai fini di una maggiore efficienza aziendale. Di conseguenza, le variabili che notoriamente influenzano un investimento¹¹⁴ finiscono per assumere un ruolo decisamente marginale, poiché sopraffatte o neutralizzate dalle variabili del “dono”, “condivisione” e “comunione”.

La strategia seguita per la creazione e successiva gestione di un Polo si basa innanzitutto sulla istituzione di un organismo specializzato nel favorire un continuo flusso di capitale di rischio, la cui composizione quantitativa è maggiormente funzione della moltitudine di azionisti, piuttosto che dal valore più o meno significativo delle loro quote. Ed è questo, ancora una volta, un modo nuovo di concepire ed affrontare un importante aspetto economico aziendale, quello delle modalità di reperimento delle fonti di capitale di rischio, che nelle aziende EdC viene realizzato, anche nelle società cosiddette di capitali, ponendo al centro i “*valori delle persone*” rispetto ai “*valori del capitale*”¹¹⁵.

Come in precedenza evidenziato, l'approccio ad un Polo EdC, come aggregazione di aziende, è sorprendente soprattutto sotto il profilo della eterogeneità delle aziende, che costituiscono il Polo stesso. Infatti, come si evince dalla n. 3.2, è possibile notare questa straordinaria diversità di imprese, sia per settore di attività, sia per dimensione sia per forma giuridica, nello stesso luogo,

¹¹⁴ L'investimento è il metodo più diffuso per realizzare guadagni attraverso l'impiego delle proprie disponibilità finanziarie. Generalmente le variabili, che determinano un investimento, si possono ricondurre all'andamento del mercato, al possibile rischio, ai tempi di recupero del capitale investito. Per ulteriori approfondimenti sulle “scelte degli investimenti” si rinvia, tra gli altri autori, a FERRERO G: *Finanza Aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1981, pagg. 273 e seg.

¹¹⁵ BALDARELLI M. G. *Le aziende dell'economia di comunione mission, governance e accountability* BALDARELLI M. G., *I poli industriali dell'Economia di Comunione in una prospettiva economico – aziendale: nuove sfide nelle aggregazioni tra aziende e rivitalizzazione del rapporto fiduciario con il sistema creditizio*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2007.

legate tutte da una peculiare capacità, che è quella di perseguire una maggiore produttività ed efficienza, soprattutto attraverso il prezioso contributo di capitale relazionale ed umano.

denominazione	forma giuridica	tipo di attività
AVN Imballaggi Plastici	S.R.L.	Sviluppa, trasforma e commercializza imballaggi plastici di polietilene e polipropilene di alta e bassa densità, prodotti tramite il processo di soffiaggio.
ECO AR Industria e Commercio	S.R.L.	Produzioni di prodotti di pulizie e lucidatura
ESPRI SA	S.P.A	Costituzione e Sviluppi Immobiliari
PRODIET Nutrizione Clinica s.r.l.	S.R.L.	Commercializza prodotti per nutrizione enterale e soluzioni differenziate in nutrizione clinica.
ROTOGINE EKN KNE	S.R.L.	Prodotti in polietilene per la costruzione edilizia, immagazzinamento e trasporti di liquidi, impianto di depurazione degli scarichi domestici e di altri prodotti su richiesta.
UNIBEN Incentivo Mercantile	S.R.L.	Attività di factoring e servizi finanziari destinati a piccole e grandi aziende.

Taella n. 3.2 – (Fonte : da intervista al presidente del CDA del Polo Spartaco -Brasile- Antonio Carlos Cardoso Pereira)

Questo singolare fenomeno evidenzia segni ancor più nitidi e definiti, se si considera l'altro importante Polo EdC, che è insediato dal 2006 in Italia: Il Polo Lionello Bonfanti. Il Polo Lionello Bonfanti è un polo imprenditoriale che ospita negozi, laboratori, aziende di produzione e di servizi, studi professionali di consulenza e formazione. Attualmente sono presenti oltre 20 imprese che aderiscono al progetto dell'Economia di Comunione. Il Polo Lionello Bonfanti è stato definito "Casa degli Imprenditori". Al suo interno ci sono varie possibilità e molteplici occasioni, dove viene in evidenza il valore della reciprocità: aziende che si accordano fra di loro per promuovere azioni commerciali in comune, o per promuovere insieme eventi che avvengono al Polo, o partecipare insieme a manifestazioni fieristiche esterne.

I titolari di tali aziende, in alcune circostanze, realizzano insieme attività di accoglienza verso i visitatori, facendo dono delle loro personali esperienze anche sull'argomento della reciprocità vissuta.

Le aziende presenti, oggi nel Polo Lionello sono complessivamente 24, come si evince dalla tabella n. 3.3 di seguito riportata, ed anche in questo caso ciò che colpisce è l'elemento della diversità delle aziende presenti che, paradossalmente, è alla base dell'unità degli intenti.

Anche in questo caso, la conduzione del Polo è affidata ad una società, la E. di C. SpA¹¹⁶, appositamente costituita ed ha l'obiettivo di gestire e amministrare le attività del polo stesso.

¹¹⁶ *La E. di C. S.p.A. si costituisce il 13 ottobre 2001 con sede in Loppiano, Incisa in Val d'Arno (FI) con l'incarico di seguire la nascita e i primi passi del Polo Lionello Bonfanti, il primo polo imprenditoriale italiano di aziende aderenti al progetto Economia di Comunione. Una grande sfida quella accettata dai soci primi che hanno acquistato le azioni dell'E. di C. S.p.A. e hanno in tal modo realizzato una partecipazione diretta all'impresa. Una SPA che deve costituire "un'impresa dell'Economia di Comunione, operare dentro il mercato, vivere una sana cultura di impresa, produrre beni o servizi in modo efficiente ed economico, con responsabilità rispettando le regole della concorrenza" (Chiara Lubich dalla Lectio tenuta all'Università Cattolica di Piacenza del 29.01.1999 in occasione del conferimento della laurea honoris causa in Economia e Commercio). Le adesioni sono state immediate e generose: operai, professionisti, imprenditori disposti a trasferirsi con la propria azienda, a mettere a disposizione in mille modi la propria professionalità. Diversi gli aumenti di capitale dal 2002 ad oggi: imprenditori e azionisti che vogliono sperimentare un nuovo modo di fare impresa, vivere un'economia che è comunione, condivisione piena. Il Polo Lionello Bonfanti è stato inaugurato nell'ottobre 2006 dove l'E.di C. S.p.A. ha trasferito la sua sede legale ed operativa. 20 le aziende insediate nel Polo ad oggi appartenenti ai diversi settori (tessile, artigianale, arredo, impiantistico, alimentare, editoria, consulenza fiscale, assicurativa, informatica, aziendale): tra queste il 24 ottobre 2009 è stato inaugurato il Poliambulatorio RISANA. Numerose le attività svolte all'interno del Polo e gestite dall'E. di C.SpA (incontri di formazione, meeting, mostre, expò) e le azioni di promozione per rafforzare la vendita diretta dei prodotti. In: www.edcspa.it*

DENOMINAZIONE	FORMA GIURIDICA	TIPO DI ATTIVITA'
1) Ass. Lionello Bonfanti	Assoc.	Servizi alle imprese
2) Azuur	S.P.A	Produzione e vendita di arredi e oggetti per l'infanzia
3) Banca Pop. Etica	Soc. Coop. Per Azioni	Prodotti finanziari
4) Luca Bozza	Ditta Individuale	Servizi assicurativi assicurativi
5) CHIARIS	Società Cons. Coop. Soc.	Servizi
6) Citta Nuova dellaP.A.M.O.M	Assoc.	Editoria per la diffusione della cultura dell'unità
7) Associazione Cult. Connes	Assoc.	Attività finalizzate alla cura psico – fisica della persona
8) Cons. Stabile Risorse/Proges	SAS	Servizi
9) Coop.va Ideale	SRL	Servizi
10) Del Neso Costruzioni	SNC	Costruzionei edili-progettazione
11) E. di C. spa	SPA	Comunicazione, organizzazione e gestione del Polo Lionello
12) Enertech	SRL	Climatizzazione, energie rinnovabili, manutenzione
13) Fantasy Centro Ave PAFO.M	Assoc..	Complementi d'arredo in tessuto per la prima infanzia
14) PAFOM Gigli del Campo	Assoc.	Produzione e vendita abbigliamento donna
15) GM&P di G. Mazzanti & C.	SAS	Consulenza, organizzazione e formazione aziendale
16) G. S. T. di G. Cristiano & C.	SAS	Servizi
17) L'Arcobaleno Valdarno	SRL	Libreria varia- turistica, prodotti per l'ufficio
18) Reggioli	Indiv.	Geometra
19) Leone	SRL	Forniture per hotellerie e ristorazione
20) Cecilia Mannucci – Rag. Prof.	indiv.	Servizi consulenza aziendale
21) Poliambulatorio Risana	Soc. Coop.	Poliamulatori a servizio della persona
22) Terre di Loppiano	SRL	Vendita prodotti agro – alimentari biologici e per intolleranti
23) Unilab Consulting	SRL	Consulenza, servizi e tecnologia per l'innovazione
24) Xcogito	SRL	Agenzia web, marketing online, applicativi web oriented

Taella n.3.3 - (Fonte: da intervista al presidente del C.D.A. del Polo Lionello Bonfanti Eva Gullo)

Attraverso un consiglio di amministrazione, attualmente costituito da 9 membri, gestisce l'immobile, coordina la promozione e lo sviluppo del polo. Sotto il profilo giuridico ciascuna azienda, operante all'interno del polo, ha piena e totale autonomia di gestione. Certamente il polo funge anche da punto di riferimento, "faro", per tutte le aziende sparse sul territorio nazionale e per le

quali l'intento è quello di promuovere e rendere sempre più visibile il progetto di Economia di Comunione coinvolgendole attraverso l'organizzazione di eventi, progetti e manifestazioni. Con gli stessi principi e con lo stesso obiettivo si è costituito, ormai da 20 anni, il Polo Solidaridad in Argentina. Come nelle esperienze precedenti, il punto di partenza è rappresentato dalla preventiva costituzione di una società, UNIDESA, che significa : unità e sviluppo, che inizialmente ha favorito la raccolta di capitale frazionato in quote molto ridotte per permettere ad un maggior numero possibile di persone di partecipare al capitale e quindi al progetto EdC.. Attualmente la società vanta circa 300 azionisti, mentre all'interno del Polo si individuano 7 aziende che operano in diversi settori come si evince dalla tabella n. 3.4 di seguito riportata.

DENOMINAZIONE	FORMA GIURIDICA	TIPO DI ATTIVITA'
UNIDES A S.A.	S.pA.	Proprietaria dei 34 ettari di terreno e delle infrastrutture esistenti del Polo Solidarietà, è una società fondata nel 1992. Attualmente conta 300 azionisti.
Primicias	INDIVID.	Coltivazione di ortaggi a cielo aperto e sotto serre. Oggi si coltivano 6 ettari a cielo aperto, 3 ettari sotto serra, si producono 250 tonnellate di ortaggi per anno e 80 tonnellate di verdure a foglie.
Norma Maliandi	S.R.L	Impresa situata a Junin da più di 40 anni sul mercato, si dedica alla elaborazione e vendita di prodotti cosmetici a base apicola. Nel polo la società realizza la produzione della sua linea per capelli.
Consultori o Ma Ines Pruvost	INDIVID.	Consultorio medico.
Herreria Ferrarotti	So. Fam.	Ferramenta e lavorazione dei metalli. Famiglia originaria di O'Higgins, nelle vicinanze del Polo Solidarietà. Conosciuto il progetto, hanno subito aderito, e attraverso la sua attività e il suo impegno concreto nel Polo, sono un importante collegamento tra il Polo e dintorni.
Fogaril	INDIVID.	Atelier di opere artistiche a base di ferro. Esecuzione di lavori di decorazione con pezzi riciclati e nuovi. Una linea semplice e creativa li caratterizza.
Lumi	Soc. Anon.	Scoprendo sapori Elaborazione di biscotti artigianali.

Taella n.3.4 – (Fonte : da intervista al presidente del CdA del Polo Solidaridad Jose Ramon Cervino)

E' possibile affermare, dunque, che la mission del Polo si sostanzia nel perseguire e mettere in pratica la "cultura del dare" al fine di rendere visibile un "bozzetto" di fraternità universale. Questo obiettivo si evince chiaramente sia nel caso del Polo Lionello sia in tutti gli altri Poli sparsi per il mondo. In effetti, come si legge anche dalle interviste rivolte ai responsabili dei principali Poli industriali dell'EdC nel mondo (Polo Lionello – Italia, Polo Solidaridad – Argentina, Polo Spartaco – Brasile)¹¹⁷, la mission del Polo è principalmente quella di polarizzare le aziende che operano in tutto il territorio nazionale fornendo loro un spazio di dialogo per l'economia ed in particolare per l'economia civile svolgendo anche la funzione di incubatore di imprese ispirate all'economia di comunione.

Il Polo, dunque, oltre ad essere "*casa degli imprenditori EdC*" si presenta anche come realtà aperta ad accogliere, attraverso seminari, convegni, tavole rotonde e manifestazioni aperte anche ad aziende del territorio non appartenenti al progetto EdC, operatori del mercato, figure istituzionali e/o del mondo accademico, nell'intento di promuovere costantemente un dialogo aperto con tutti e verso tutti.

Le aziende, che lo abitano, sviluppano prevalentemente la loro attività sul mercato nazionale e internazionale, intessendo relazioni con clienti, fornitori, operatori del mondo esterno, quindi ampiamente coinvolte con la realtà del mercato, nel quale si trovano immerse.

¹¹⁷ In merito si rinvia al punto 5 delle interviste rilasciate da: Gullo Eva, Josè Ramon Cervino, Antonio Carlos Pereira Cardoso rispettivamente responsabili dei Poli Lionello-Italia, Solidaridad-Argentina, Spartaco – Brasile.

Capitolo quarto

Analisi della funzionalità aziendale nella prospettiva delle aziende che operano secondo il progetto EdC

Il caso RIDIX SpA

*“Adoperarsi con buona volontà in ogni cosa: dovere, compito, impegno o scelta
che sia, poiché tutto quello che facciamo è destinato agli altri.”¹¹⁸*

¹¹⁸ Clem Fritschi, Fondatore della Ridix SpA. In: “*Due Bandiere e un solo cielo*” di RUFFINI G. e ZIBETTI E., www.Ridix.it : “Il profilo del fondatore”.

4.1 La funzionalità aziendale nella prospettiva della comunione

<<Un'azienda qualsiasi, di produzione o di erogazione, può dirsi funzionale, quando la sua struttura e la sua gestione sono tali da consentirle il raggiungimento dei fini per i quali fu costituita, obbedendo al principio economico fondamentale, che stabilisce doversi trarre il massimo rendimento dalle risorse disponibili. Nel caso dell'azienda di produzione, la funzionalità è assicurata quando il processo produttivo di beni o servizi, che è il suo fine, si attua con la remunerazione adeguata di tutti i fattori produttivi necessari alla sua esecuzione e quando ha in sé la possibilità di rinnovarsi e di svilupparsi, in aderenza alle mutevoli esigenze dell'ambiente>>¹¹⁹. A tal fine, le informazioni ed i dati che possono determinare una definizione di funzionalità aziendale si riferiscono prettamente agli aspetti economici, finanziari e patrimoniali che, in modo inscindibile, favoriscono un giudizio sulla conduzione generale d'impresa e dunque sui livelli di efficacia ed efficienza raggiunti. Nel caso delle aziende EdC, la funzionalità aziendale non può essere coniugata senza coinvolgere aspetti e valori che determinano, in modo inequivocabile, le caratteristiche di questa categoria di aziende. Pertanto, l'azione amministrativa protesa, come afferma il Cassandro, al raggiungimento dei fini per i quali l'azienda si costituisce non può, nel caso di queste aziende, prescindere dall'analisi di altri indicatori che assumono rilevanza caratteristica e concorrono, insieme agli indicatori economici, finanziari e patrimoniali, alla definizione di una funzionalità aziendale, che fonda la sua stessa ragione d'essere in una possibile, nuova modalità dell'”agire imprenditoriale”.

¹¹⁹ CASSANDRO P. E. , *Trattato di ragioneria* , op.cit 755

I valori della “*comunione*”, “*reciprocità*”, “*cultura del dare*”, “*gratuità*”, rendono tipica l’attività delle aziende EdC e, pertanto, un’analisi della funzionalità delle stesse deve necessariamente contemplarne gli effetti che, con lo sviluppo del fenomeno in parola, assumono contorni sempre meglio definiti. Certamente questa nuova “*specie di valori*” presenta estreme difficoltà di misurazione poiché, pur esercitando una positiva influenza sui processi di creazione del valore nell’ambito dell’impresa, non si presta ancora ad una sintesi tale da poter pervenire ad una oggettiva serie di indicatori. Tale difficoltà è oltre modo rimarcata dal fatto che, per questa categoria di imprese, non esiste, a tutt’oggi, un riconoscimento istituzionale soprattutto rispetto ai dati contabili ufficiali, che nel bilancio trovano possibilità di sintesi, informazione e comunicazione. Questo significa che, per esempio, un confronto tra un bilancio di un’impresa di produzione “classica” ed un bilancio di un’impresa EdC non suggerisce all’analista alcun tipo di differenza o particolare “variante”.

Pertanto, allo stato dell’arte, è solo possibile condurre un’analisi economica, finanziaria e patrimoniale. Tuttavia, partendo dalle caratteristiche dell’azienda in parola, sarebbe però possibile creare degli indicatori in grado di misurare il livello di “ottemperanza” ai principi, che hanno ispirato il Progetto EdC e che, nelle “Linee guida” per condurre l’impresa, trovano ampia espressione. Si potrebbe, per esempio, individuare un indicatore che misura il livello di utili destinati a progetti di solidarietà, rispetto all’utile d’esercizio o rispetto al patrimonio netto, o ancora, un indice in grado di individuare le risorse destinate alla formazione di “uomini nuovi”, rispetto alle immobilizzazioni immateriali o al totale impieghi.

Affianco all'analisi economico – finanziaria e patrimoniale potrebbero rilevarsi altri indici, che potremmo definire di “solidarietà” in fase output, che andrebbero a misurare i livelli di utili destinati a progetti ispirati ai principi dell'EdC. In proposito potrebbero presentare elementi di significatività due particolari indici che potremmo definire di “*solidarietà in output*” che coinvolgerebbero, ai fini della costruzione dei *ratios*, la parte di utili destinati a progetti, rispetto al reddito d'esercizio o al totale patrimonio netto. E' bene precisare, come già evidenziato in precedenza, che gli utili considerati sono quelli destinati alla distribuzione e che, sulla base della normativa fiscale vigente, il loro ammontare deve essere ulteriormente depurato dalla parte fiscale che investirebbe i soci ancor prima di destinarli a qualsiasi tipologia di progetto, EdC compreso. Ciò premesso, se indichiamo con:

- ***R.edc*** la parte di utili destinati a progetti¹²⁰;
- ***Re*** il reddito di esercizio;
- ***PN*** il Patrimonio Netto,

potremmo pervenire all'individuazione di due primi indicatori che segnalerebbero i livelli di allineamento al progetto in output (Tabella n. 4.1).

INDICI EdC IN OUTPUT

<i>Indice di EdC puro</i>	<i>R.edc/Re</i>
<i>Indice di EdC generale</i>	<i>R.edc/PN</i>

Tabella n. 4.1 – (Elaborazione dell'autore)

¹²⁰ In merito al trattamento fiscale delle liberalità (utili EdC in questo caso o contributi di solidarietà) si rimanda a quanto prevede la disciplina fiscale. In particolare si rinvia: all'art. 100, al DPR 917/1986; al Dl. 14/03/2005 n. 35 art. 14; al Dlgs 4.12.1997 n. 460; alla circolare del Ministro delle Finanze 26.6.1998.

Pertanto se per ipotesi consideriamo l'azienda Alfa EdC che per il triennio 2008-2010 ha rilevato rispettivamente i seguenti risultati: € 60.000, € 30.000, € 20.000 in termini **Re**; € 15.000, € 10.000, € 5.000 quali **R.edc** ed infine: € 300.000, € 300.000, 200.000 come **PN** valuteremmo, come si evince dalla tabella n. 4.2, i seguenti risultati:

INDICI EdC IN OUTPUT

		<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Indice di EdC puro	R.edc/Re	25%	33,33%	25%
Indice di EdC generale	R.edc/PN	2,5%	3,33%	5,5%

Tabella 4.2 – (Fonte: elaborazione dell'autore)

Dall'analisi degli indici si evince, per esempio, che il rispetto del vincolo: -“1/3, 1/3 ed 1/3”- prospettato in origine da Chiara Lubich, non sarebbe soddisfatto pienamente per nessuno dei periodi di riferimento. In effetti un indice di EdC puro richiederebbe prestazioni percentuali del 66,67% (33,33% per la formazione di uomini nuovi e 33,33% per i poveri o, comunque per progetti di solidarietà). Il perseguimento di un obiettivo in tal senso è certamente arduo anche per l'impresa EdC più rispettosa dei valori e principi del progetto, ma tali indici potrebbero essere utili, in ogni caso, se considerati come valori di riferimento a cui, costantemente, tendere. Tuttavia, l'aspetto più interessante, ai fini di questa particolare analisi, si evince osservando anche l'andamento dei valori che segnalano, per il periodo di riferimento un andamento crescente nel caso dell'indice di edc generale, mentre invece un andamento crescente prima e decrescente poi per l'indice di edc puro.

Ma come già precisato, nella fase iniziale di questo lavoro, la valutazione dei livelli di aderenza al progetto EdC, non si sostanzia semplicemente nella fase finale dell'attività tecnico – contabile dell'azienda, ma investe ogni momento della gestione e delle strategie aziendali, attraverso lo stile imprenditoriale tipico delle imprese EdC, che presuppone, oltre alla qualità delle relazioni, anche impegni economici finanziari necessari alla formazione, che in questa particolare tipologia di imprese, si dirige prevalentemente verso i cosiddetti “uomini nuovi” .

Pertanto sarebbe possibile, a tal fine costruire ulteriori indici in grado di segnalare livelli di coerenza alle linee del progetto con possibilità di esprimere giudizi, il più possibile oggettivi, sulla sistematicità di questa particolare tipologia di investimenti di natura certamente pluriennale.

A tal fine se indichiamo con:

- ***S.u.n*** la spesa relativa alla formazione per “uomini nuovi”¹²¹;
- ***Ii*** il totale immobilizzazioni immateriali;
- ***Ti*** il totale impieghi,

potremmo pervenire all'individuazione di altri essenziali indicatori che segnalerebbero, indirettamente, i livelli di coerenza ed allineamento al progetto EdC in modo oggettivo e sistematico come si evince dalla tabella n.4.3 di seguito riportata. Prima, però, si rende opportuna un'ulteriore riflessione.

¹²¹ E' il caso, per esempio, dell'Istituto Universitario Sophia, anch'esso frutto di un intuizione di Chiara Lubich, che può ritenersi un laboratorio di sperimentazione interdisciplinare ed interculturale al servizio della crescita umana e culturale. Al proprio interno Sophia, che ha sede nella cittadella di Loppiano (FI), si ritrovano una trentina di docenti universitari di filosofia, etica, diritto, sociologia, economia, teologia, comunicazione ecc. , provenienti da diversi paesi e da diverse culture che tengono corsi destinati a numerosi studenti di varie provenienze disciplinari e culturali. Alla formazione di “uomini nuovi” possono mirare anche le cosiddette “summer school”, non solo a livello nazionale ma anche internazionale aperte, solitamente, ai giovani, non solo studenti ma anche neo imprenditori e lavoratori, provenienti, anche in questo caso da diversi paesi del mondo.

Pur trattandosi di un'ipotesi si può argomentare sulla natura e la composizione del *S.u.n.* che presenterebbe elementi di straordinaria innovazione rispetto al modo classico di fare “formazione” i cui effetti di ritorno non necessariamente si manifestano all'interno dell'azienda che ha impiegato risorse in tal senso.

Si può affermare, in generale che, di solito, le imprese che investono in formazione mirano, chiaramente, all'elevazione tecnico- professionale della risorsa umana coinvolta al solo scopo, in un'ottica di efficienza, di potenziare la funzionalità della propria gestione. In effetti, riprendendo l'ipotesi della possibilità di investimento in progetti di solidarietà o, come in questo caso, in formazione di “uomini nuovi” tale spesa, avente natura pluriennale, diverrebbe di ordinaria gestione. In effetti, le imprese EdC propriamente dette, per statuto, oltre alla formazione classica, doverosa per soddisfare vincoli di efficace conduzione economico-aziendale, si sentono chiamate, in virtù di una “*scintilla*” originaria, a promuovere formazione di “uomini nuovi” appunto, le cui abilità e competenze così maturate, in tutto o in parte, trovano impiego in altre imprese “profit” o “non profit” che operano magari, in contesti economici anche geograficamente molto lontani favorendo così, indirettamente, lo sviluppo ed il miglioramento economico-sociale di zone decisamente depresse ed in condizioni di grave indigenza. Non stupisce dunque se, spesso molti imprenditori EdC come si evince anche dalle risposte fornite dagli stessi al punto 18 del questionario che si riporta in appendice, dirottano direttamente o tramite l'AMU (Associazione Modo Unito) parte degli utili verso centri esterni di formazione e di ricerca accademica.

INDICI DI COERENZA AL PROGETTO EdC

<i>Indice di spesa “uomini nuovi” puro</i>	<i>S.u.n./Ii</i>
<i>Indice di spesa “uomini nuovi assoluto</i>	<i>S.u.n./Ti</i>
<i>Indice di coerenza</i>	<i>S.u.n./R.edc</i>

Tabella n. 4.3 – (Fonte: elaborazione dell'autore)

L'indice di coerenza scaturirebbe da due componenti chiave del progetto EdC: la spesa per uomini nuovi (*S.u.n.*), che avrebbe un carattere tipico e ricorrente nell'ordinario fluire della gestione delle imprese EdC ed il reddito edc (*R.edc*) che, invece presenta un carattere soltanto occasionale dal momento che non sempre, in fase out put l'impresa EdC riesce a concludere la gestione con redditi d'esercizio positivi.

In questa ultima ipotesi, infatti non sarebbe possibile determinare l'indicatore di coerenza ma, in ogni caso, l'impresa EdC considerata, attraverso l'indice di spesa “uomini nuovi”, puro o anche assoluto, potrebbe favorire un processo di misurazione -di valori EdC in questo caso- nella costanza dell'ordinaria gestione. Sarebbe così, periodicamente, monitorato il livello di aderenza all'orientamento strategico dell'impresa EdC che di certo non si sostanzia nell'ultima fase del processo di produzione di utili ma investe, la conduzione aziendale nel suo complesso.

Le stesse considerazioni, potrebbero valere per investimento in solidarietà. Così, per esempio se consideriamo il comportamento dell'impresa Ridix spa (la cui funzionalità aziendale sarà esaminata più avanti) per il periodo di riferimento 2008-2010 ha conseguito redditi d'esercizio soltanto per il 2008

pari ad € 75.509 (dato di bilancio) ed utili EdC per € 63.000 (dato fornito dal responsabile amministrativo) mentre per il 2009 e 2010 il risultato d'esercizio è negativo. Pertanto l'azienda in questione può essere in grado di determinare l'indice di EdC puro soltanto per il 2008 ($R.edc/Re = 63.000/75.509 = 83,43\%$).

Come già detto, però, focalizzare l'attenzione soltanto sull'*out put* potrebbe essere riduttivo, ai fini dell'espressione di qualsiasi giudizio sull'aderenza dell'impresa al progetto, poiché non si terrebbe conto di comportamenti ispirati ai valori EdC nel fluire dell'ordinaria gestione.

A tal uopo sarebbe necessario disporre di ulteriori dati che però il bilancio ufficiale non può fornire. Pertanto, è necessario entrare in azienda. Soltanto così, si potrebbero misurare altri valori afferenti per esempio la solidarietà o la formazione specifica¹²².

Pertanto se per ipotesi *consideriamo sempre l'azienda Alfa EdC che per il triennio 2008-2010 ha rilevato rispettivamente i seguenti risultati: € 5.000, € 4.000, € 2.000 in termini di S.u.n.; € 100.000, € 80.000, € 70.000 quali Ii ed infine: € 800.000, € 1.000.000, 900.000 come Ti* valuteremmo, come si evince dalla tabella n. 4.4, i seguenti risultati:

¹²² “Nel mese di giugno, per esempio, attraverso la disponibilità di alcuni collaboratori, Ridix si è recata a Cavezzo (Mo) cittadina fortemente colpita dal terremoto per consegnare presso un centro di accoglienza contributi economici e materiali vari pervenuti attraverso una raccolta libera tra colleghi Ridix” (fonte sito internet Ridix spa) . Indipendentemente dai contributi economico – materiali, che comunque vanno classificati al di fuori dei valori aziendali, non c'è forse da considerare le contrazioni di redditi connessi a prestazioni lavorative non effettuate da parte del personale coinvolto in questa esperienza? Certo potrebbero anche aver rinunciato allo stipendio per i giorni connessi all'impegno. Ma anche in questo caso si dimostrerebbe che pur non rispettando i vincoli in out put, l'impresa in questione è comunque fedele all'orientamento strategico del progetto EdC.

INDICI DI COERENZA AL PROGETTO EdC

	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Indice di spesa “uomini nuovi” puro S.u.n./Ii	2,85%	5%	5%
Indice di spesa “uomini nuovi” assoluto S.u.n./Ti	0,22%	0,4%	0,62%
Indice di coerenza S.u.n/R.edc	40%	40%	33,33%

Tabella n. 4.4 – (Fonte: elaborazione dell'autore)

L'analisi degli indici di coerenza al progetto EdC appare ancora più efficace dal punto di vista delle informazioni che sistematicamente riguardano i livelli di allineamento al progetto verificabili in modo oggettivo e per ogni azienda EdC che opera sul mercato coniugando i principi di efficienza ed efficacia con quelli di comunione.

Purtroppo la loro significatività appare limitata, ma non così tanto se utilizzati per esempio come strumenti di indicazione dei livelli di “coerenza” al progetto, anche in un arco temporale più ampio. Si potrebbe così proporre l'inserimento di tali indici ad integrazione delle “Linee Guida”, che come è noto individuano e definiscono l'agire imprenditoriale di un'impresa EdC, al fine di poter valutare il grado di allineamento al progetto. In questo modo si potrebbero arginare comportamenti eticamente impropri di aziende, che “ostentano” fedeltà ai principi e valori del progetto EdC traendo vantaggi in termini di clientela “*sensibile*”, senza di fatto praticarli.

E' indubbio che questo tipo di analisi, a tratti eccessivamente asettica, rischierebbe, però, di trascurare altri elementi che caratterizzano la conduzione quotidiana dell'impresa EdC, che pur non manifestando visibili effetti sui valori di bilancio, certamente contribuiscono, in modo indiretto e mediato, a migliorarne il valore, non solo dal punto di vista qualitativo ma anche

quantitativo. Basti pensare alla caratteristica concezione delle risorse umane che in ogni relazione aziendale, interna o esterna, pongono al centro il valore della persona, o agli atti di solidarietà tra dipendenti e anche tra imprese.

Certo, questi accadimenti, che nelle imprese EdC costituiscono “ordinaria amministrazione”, non si prestano facilmente ad una misurazione, ma forse non sarebbe neppure opportuno ricondurli alla stregua di un arido indicatore. L’aspetto importante è che questi accadimenti si verificano e, di fatto, in modo discreto, talora formalmente si possono evincere anche dalle relazioni che accompagnano il bilancio di esercizio. Lo studio del caso aziendale di seguito proposto ha, invece, soltanto lo scopo di indagare sugli aspetti economici, finanziari e patrimoniali attraverso il bilancio, dal quale, almeno fino a questo momento, non è possibile estrarre informazioni che investano l’area dei valori di comunione, reciprocità, solidarietà.

Un agire imprenditoriale ispirato in tal senso lo si può, al momento, carpire con estrema facilità soltanto dalle testimonianze degli imprenditori che nel loro stile di conduzione d’impresa praticano, oltre che valori economico – finanziari, anche quelli di comunione. E’ certo, infatti, che in questa tipologia di aziende tali valori ne caratterizzano la conduzione sin dal momento della costituzione o dal momento in cui si è operata la scelta di fare impresa in modo diverso ed innovativo. L’osservazione dell’esperienza aziendale passa, chiaramente, anche attraverso i profili storici dell’impresa, la sua organizzazione, la mission ed infine l’analisi della propria funzionalità.

4.2 Il Caso della RIDIX SpA

La Ridix SPA nasce nel 1969 ed ha sede a Grugliasco (TO), per iniziativa di Klem Fritschì¹²³, un imprenditore svizzero trasferitosi in Italia, e di altri soci. Da qualche tempo alla guida dell'azienda, che oggi occupa 60 persone, è subentrato il figlio Paolo nel ruolo di Presidente. L'azienda offre sul mercato italiano tecnologia e prodotti d'avanguardia nel settore della meccanica di precisione. In particolare si occupa di lubrorefrigeranti e oli lubrificanti, ma anche di utensili di precisione e macchine utensili.

E' dotata di una forza di vendita distribuita capillarmente sul territorio italiano e di una struttura interna, organizzata per rispondere tempestivamente alle esigenze della clientela. Per lo svolgimento della propria attività, Ridix si avvale di una squadra costituita da tecnici altamente qualificati e capaci di offrire soluzioni tecniche particolarmente efficaci per i processi produttivi che necessitano di questo tipo di fornitura.

Un aspetto fondamentale che ha guidato la Ridix sin dalle sue origini è il valore della persona, centro del lavoro in azienda. Da questo punto di partenza

¹²³ *“Adoperarsi con buona volontà in ogni cosa: dovere, compito, impegno o scelta che sia, poiché tutto quello che facciamo è destinato agli altri.”* Clem Fritschì. Del fondatore di Ridix si riporta ancora quanto segue: (...)“L'incontro del movimento dei Focolari ha rappresentato per me la possibilità di ricominciare dando alla quotidianità il senso di una coerenza in accordo con lo spirito evangelico. L'aprirsi con spontanea fiducia agli altri, alla loro diversità, è stato ciò che ha ridato una direzione alle mie azioni quotidiane, sia nella dimensione personale e privata che in quella pubblica e professionale”. Ridix, l'azienda non è certo rimasta un corpo separato rispetto allo svolgimento del percorso più intimo e personale del nostro protagonista. Anche l'aspetto professionale ed economico si è quindi declinato in forma più vicina alla dimensione sociale e si è andato riempiendo di valori di responsabilità etica. “Abbiamo aderito al progetto ideato dalla fondatrice del Movimento dei Focolari, Chiara Lubich e chiamato Economia di Comunione. Questo significa un ripensamento completo delle finalità aziendali i cui utili sono impiegati in una parte per il reinvestimento e il miglioramento produttivo, una seconda parte è destinata alla formazione delle persone che costituiscono la vera ricchezza e l'autentico “capitale” di un'impresa, una parte infine da utilizzare per realizzare progetti di aiuto e solidarietà rivolti a migliorare le condizioni di vita di intere popolazioni schiacciate dalla miseria materiale”. Da : *“Due Bandiere e un solo cielo”* di RUFFINI G. e ZIBETTI E., www.Ridix.it : “Il profilo del fondatore”.

sono stati costruiti i rapporti, in azienda e al di fuori, con ogni persona: dal socio al dipendente, dal cliente al fornitore, perfino al concorrente.

Mantenere fedeltà a questa misura del valore di ogni lavoratore ha delle conseguenze, ma attiva anche risorse e idee nuove nella gestione aziendale.

Come tutte le aziende, la Ridix si trova sottoposta alle fluttuazioni ed alle incertezze del mercato. E' proprio nei periodi di crisi, come quello attuale, che questo particolare atteggiamento finisce per costituire un importante elemento strategico per poter fronteggiare momenti di particolare recessione. Anni fa, infatti, ha sperimentato un periodo di forte crisi aziendale e, per sperare di sopravvivere come azienda, era assolutamente necessario ridurre i costi, in particolare quelli del personale che, in una ditta commerciale, costituiscono l'onere maggiore. Dai calcoli fatti si sarebbero dovute licenziare almeno tre persone. Ma i dirigenti hanno pensato di proporre ai dipendenti di ridurre tutti assieme – soci, manager e lavoratori- gli orari di due ore al giorno, e diminuire conseguentemente gli stipendi nella stessa proporzione. Tutti si sono dichiarati d'accordo, anche se di fatto gli orari lavorativi sono rimasti uguali¹²⁴. E' certo che un accadimento di tal genere ha impresso su di sé il valore di quella che nel corso di questo lavoro, è stata più volte posta in evidenza: la gratuità, la reciprocità, la comunione. Dopo pochi mesi la situazione è, infatti, migliorata, si sono potuti ripristinare stipendi ed orari normali ed anche compensare la disponibilità dei dipendenti con un premio speciale.

¹²⁴ Episodi del genere sono spesso frequenti nell'esperienza delle aziende EdC. Riportiamo qui di seguito un'esperienza molto simile vissuta da un'imprenditrice di un'altra azienda, sempre EdC, operante in un altro settore ed in tutt'altro continente (africa, Costa d'Avorio). "Un giorno in cui non dovevano lavorare... sono venuti tutti: io ero sorpresa, ma li ho lasciati lavorare, ed alla fine della giornata mi accingevo a pagarli, ma essi non hanno voluto, affermando che quello non era un giorno di lavoro ed erano venuti perché " il loro orto aveva bisogno"...nei giorni di lavoro torneremo e ci pagherai, ma non oggi". In Rivista di *Economia di Comunione*, n. 19, 2003, pag. 8.

La mission dell'impresa è volta innanzi tutto a condurre l'impresa con l'obiettivo di vendere prodotti e servizi di qualità, sviluppando il miglior servizio tecnico/commerciale, con una disponibilità all'ascolto attento sia alle esigenze dei clienti sia rispetto alle relazioni con le imprese produttrici, cercando di mantenere costantemente un rapporto di fiducia e collaborazione molto stretto.

Correttezza, sincerità e trasparenza costituiscono elementi irrinunciabili nei comportamenti sia all'interno che all'esterno dell'impresa, instaurando rapporti rispettosi con clienti, fornitori e concorrenti, operando nella legalità.

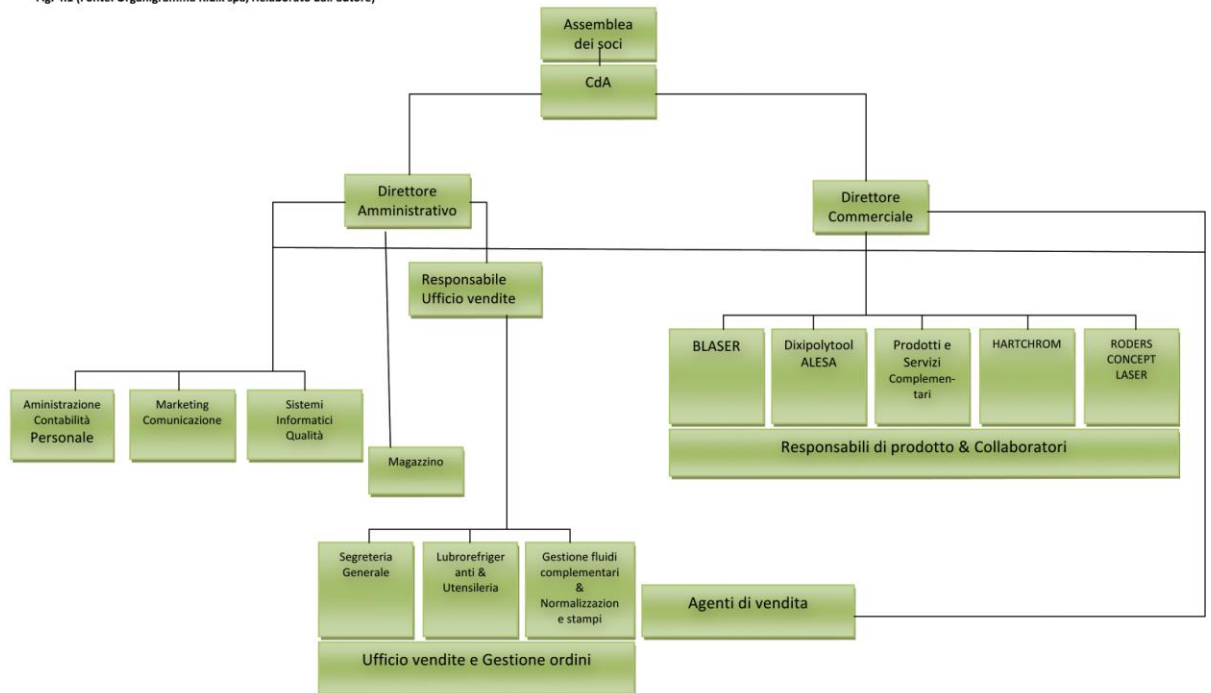
Il successo dell'impresa deve essere autentico, derivando soltanto dalla riconosciuta ed elevata professionalità delle persone coinvolte nelle attività tipiche dell'impresa e, ovviamente, dalle caratteristiche intrinseche e dalla qualità dei prodotti proposti ai clienti. Nell'ambito della propria attività la Ridix mira a valorizzare i collaboratori interni ed esterni, coniugando mercato e vita civile, gestendo il tempo dell'impegno lavorativo con attenzione ai valori della famiglia, della solidarietà e dell'impegno. Come impresa EdC, la Ridix si propone di destinare parte degli utili agli indigenti secondo gli scopi del progetto, contribuendo, per quanto possibile, allo sviluppo economico sociale ed anche ambientale.

Dal punto di vista della struttura organizzativa,¹²⁵ la Ridix s.p.a opera attraverso una suddivisione di tipo funzionale, che si presta in maniera efficiente ad aziende che operano soltanto in un settore definito per tipologia di prodotto, tecnologia o mercato (Figura 4.1).

¹²⁵ DI CAGNO N.- ADAMO S. – GIACCARI F. “*Lineamenti di Economia Aziendale*”, cit., pagg. 114 e segg.

ORGANIGRAMMA DELLA RIDIX SPA

Fig. 4.1 (Fonte: Organigramma Ridix spa, rielaborato dall'autore)



Nel caso in esame, l'area direzionale si articola in due sub aree nettamente distinte: la direzione amministrativa e la direzione commerciale.

Per quanto attiene la direzione amministrativa, essa controlla direttamente l'area afferente le funzioni: amministrazione, contabilità e personale. Controlla, inoltre l'area del magazzino e l'ufficio vendite che, a sua volta, esercita un controllo diretto sulla segreteria generale e sulla gestione ordini.

La direzione commerciale, invece, esercita un controllo diretto sulle aree connesse ai prodotti e servizi complementari e in generale, sui responsabili di prodotto e i collaboratori. Sempre afferente l'area della direzione commerciale è la complessa rete degli agenti di vendita, che opera su tutto il territorio nazionale. La direzione commerciale, infine, così come quella amministrativa, esercita un diretto controllo sulle principali funzioni aziendali e, dunque, sull'amministrazione, contabilità e il personale, marketing e comunicazione.

Al fine di poter esprimere seppure in linea generale, un giudizio sulla funzionalità aziendale della RIDIX SpA, di seguito si riportano: il Conto Stato Patrimoniale riclassificato secondo criteri finanziari, ed il Conto Economico riclassificato secondo la configurazione a valore aggiunto. L'arco temporale di riferimento va dal 2008 al 2010. Prima di procedere all'analisi si pone in evidenza che la RIDIX SpA non è rimasta neutrale alla crisi di questi ultimi anni. Tuttavia, si è cercato di dirigere ogni sforzo possibile verso la crescita delle quote di mercato, cercando di individuare nuovi clienti, oltre che potenziare le vendite nelle quote di mercato già di pertinenza. Tuttavia l'andamento economico generale del settore continua ad essere critico anche se nel 2010 si è rilevata una lieve ripresa, sebbene l'azienda continui a soffrire l'elevato costo del lavoro, la concorrenza dei nuovi Paesi emergenti, la pressione fiscale e, non ultimo, l'eccessiva burocrazia. Tutto questo si riflette sull'elasticità della gestione che registra, di conseguenza, lentezza soprattutto nella fase del rinnovo dei macchinari necessari per essere in linea con le sempre più nuove esigenze tecnologiche¹²⁶.

¹²⁶ Relazione al bilancio 2008/2009/2010 ed inoltre: www.Ridix.spa.

4.3 Analisi economico, finanziaria e patrimoniale della RIDIX SpA

Uno degli strumenti tesi a valutare la funzionalità aziendale è l'analisi di bilancio. «L'analisi di bilancio rappresenta una delle tecniche fondamentali per la conoscenza e la comprensione della gestione aziendale»¹²⁷. «E' finalizzata ad esaminare la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa»¹²⁸. L'analisi di bilancio mira a comprendere il contenuto della gestione attraverso l'esame critico dei valori espresso dal bilancio di esercizio; essa non è uno strumento assoluto ma rappresenta soltanto uno dei molti strumenti di cui la direzione deve servirsi per porre in essere un soddisfacente processo informativo inerente la gestione stessa. Come è facile comprendere, il grado di espressività delle analisi di bilancio è strettamente legato al grado di trasparenza ed attendibilità dei bilanci presi in esame. I valori di bilancio possono essere oggetto di analisi veramente significative solo se tratti da bilanci composti secondo corretti principi contabili¹²⁹.

¹²⁷ CARAMIELLO C., *Indici di bilancio (strumenti per l'analisi della gestione aziendale)*, Giuffrè editore, Milano, 1993, pag. 3

¹²⁸ FAZZINI M., *Analisi di Bilancio (Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali)* IPSOA, 2009, pag. 6. Per ulteriori approfondimenti si rinvia ancora al CASSANDRO P.E., che in merito alle rilevazioni ed elaborazioni miranti a fornire indici della funzionalità aziendale così si esprime: "...Quando si raccolgono ed elaborano i dati da servire di base alla costruzione di quegli indici, si dice che si fa l'analisi dell'azienda, la cosiddetta Betriebsanalyse degli autori tedeschi. Per lungo tempo, la costruzione di quegli indici si fondò, per le aziende di produzione, sui dati forniti dai bilanci di esercizio, e si parlò, perciò, di «analisi di bilancio». Ma gli studiosi più avveduti hanno abbandonato quest'ultima espressione, ben sapendo che l'oggetto dell'analisi non è già il bilancio, ma una realtà, quella economico- aziendale, di cui il bilancio è una semplice, incompleta raffigurazione quantitativa, di per sé insufficiente a fornire dati per la costruzione d'indici veramente significativi. Può apparire contraddittoria la denominazione di analisi dell'azienda (o analisi economico-aziendale, come sarebbe proprio) con il carattere sintetico degli indici alla cui costruzione si mira. Ma la parola analisi deve quindi intendersi nel senso di approfondimento dello studio quantitativo dei singoli aspetti, dei singoli momenti, dei singoli settori della complessa realtà aziendale, per poter pervenire a conclusioni di funzionalità dell'azienda, considerata nei suoi vari aspetti. CASSANDRO P. E. , *Trattato di ragioneria* op. cit. pagg. 753-754

¹²⁹ PAGANELLI O., *Analisi di Bilancio (indici e flussi)*, UTET, Torino, 1991, pag.16

Il punto di partenza per analizzare dall'esterno la gestione aziendale Ridix spa, è rappresentato dai bilanci relativi al periodo 2008, 2009, 2010 e dalle relazioni agli stessi, sempre con medesimo periodo di riferimento.

Si è poi individuato il criterio di riclassificazione dei bilanci: configurazione secondo *criteri finanziari* per quanto concerne lo Stato Patrimoniale; configurazione a *valore aggiunto* per quanto concerne il Conto Economico.

Come è noto, la riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo criteri finanziari, considera i valori in base alla loro realizzabilità entro o oltre i dodici mesi¹³⁰. La riclassificazione degli impieghi secondo il criterio finanziario deve ricondurre le voci dello Stato Patrimoniale attivo in via esclusiva alle attività immobilizzate o all'attivo Circolante.

La riclassificazione delle fonti, secondo il criterio finanziario, è stata operata riconducendo le voci dello Stato Patrimoniale passivo a tre raggruppamenti fondamentali: Patrimonio Netto (Capitale Sociale, riserve e risultato di esercizio), Passività consolidate e Passività correnti.

<<La riclassificazione dei valori contenuti nel Conto Economico richiede interventi meno marcati rispetto a quelli esaminati per lo Stato Patrimoniale. Gli schemi solitamente utilizzati (dal civilistico a quello contenuto nella proposta OIC, a quello indicato dagli standard IFRS) non si discostano troppo dai modelli

¹³⁰ Un altro tipo di riclassificazione che pure si considera idonea all'analisi, è quella funzionale che si fonda sulla riclassificazione delle poste contabili, tenendo conto dell'area gestionale a cui esse possono essere ricondotte in base ad una logica di pertinenza. In questo tipo di riclassificazione gli impieghi sono suddivisi in 4 aree: *Attività operative non correnti; Attività operative Correnti; Attività finanziarie non correnti; Attività finanziarie correnti*. Mentre le fonti si riclassificano in 5 aree: *Patrimonio Netto; Passività operative non correnti; Passività operative correnti; Passività finanziarie non correnti; Passività finanziarie correnti*. Per opportuni ed ulteriori approfondimenti sulle riclassificazioni dei bilanci si rinvia a : FAZZINI M., *Analisi di Bilancio /Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, IPSOA 2009

che la dottrina e la prassi economico-aziendale hanno identificato come maggiormente significativi ai fini dell'analisi di bilancio¹³¹>>.

La riclassificazione del Conto Economico è tesa alla individuazione delle diverse aree della gestione che hanno contribuito, sotto il profilo economico, alla formazione del risultato di esercizio. A tal fine è possibile distinguere due principali aree: quella ordinaria e quella straordinaria.

L'area ordinaria può essere suddivisa a sua volta in operativa, accessoria e finanziaria. Tale modalità di esposizione dei risultati intermedi è di tipo funzionale ed ha lo scopo di identificare come le varie aree di gestione contribuiscono, come si è detto, alla formazione del risultato economico di esercizio. Fra le diverse possibilità di riclassificazione¹³² del Conto Economico (a margine di contribuzione, a valore aggiunto, a costo del venduto) è stata preferita quella *A Valore Aggiunto*. Più delle altre configurazioni si presta certamente meglio ad essere impiegato da un'analista esterno poiché non richiede informazioni integrative ulteriori rispetto a quelle contenute nel bilancio d'esercizio come richiederebbe, per esempio, la configurazione a costo del venduto.

¹³¹ FAZZINI M., *Analisi di Bilancio /Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, IPSOA 2009 pag. 75

¹³² ... il conto economico riclassificato a costo del venduto necessita di informazioni integrative rispetto a quelle fornite dal bilancio e pure esso...può essere sviluppato solo da un analista interno. L'aggregato identificato con l'applicazione di questo criterio, il margine lordo industriale, è dato dalla differenza tra i ricavi operativi e i costi necessari a realizzare una determinata produzione; sono quindi esclusi i costi non associabili al ciclo operativo in senso stretto (costi amministrativi, di gestione e coordinamento, commerciali di manutenzione, ecc). FAZZINI M., *Analisi di Bilancio /Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, IPSOA 2009 pag. 82

Per ulteriori ed opportuni approfondimenti sulle riclassificazioni de Conto Economico si rinvia a : DI CAGNO N., *Il Bilancio d'Esercizio* Cacucci Editore, 2011 Bari e, poi ancora a FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., *Analisi di Bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè Editore, Milano, 2006 .

Inoltre, rispetto alle altre la configurazione a valore aggiunto permette di pervenire e, dunque, utilizzare anche un numero più elevato di risultati intermedi. Inoltre, pur essendo preferito dalle aziende industriali ben si adatta a qualsiasi tipo di realtà aziendale. In effetti, nell'analisi del caso in parola è oltremodo necessario optare per questo tipo di configurazione. Attraverso la configurazione a valore aggiunto è possibile pervenire, attraverso stadi successivi, all'individuazione della capacità dell'azienda di creare ricchezza sufficiente, per remunerare i fattori produttivi e i differenti stakeholders. Il valore aggiunto rappresenta proprio questa quantità residuale che esprime tale attitudine. Esso, derivando dalla differenza tra i ricavi operativi ed i costi sostenuti per l'acquisizione di risorse esterne, in condizioni di fisiologica gestione deve essere in grado di:

- Remunerare coloro che prestano il lavoro nell'azienda;
- Recuperare gli investimenti effettuati negli assets;
- Remunerare il capitale di terzi corrispondendo gli oneri finanziari;
- Fronteggiare gli eventi di natura straordinaria;
- Soddisfare l'amministrazione finanziaria;
- Remunerare il capitale proprio;
- Garantire risorse residuali per l'autofinanziamento

Si pone opportunamente in evidenza che per l'azienda oggetto del caso di studio, il valore aggiunto deve, in ultima istanza ed almeno per i 2/3 degli eventuali utili conseguiti, provvedere anche alla remunerazione di altri soggetti: gli indigenti e gli "uomini nuovi".

Attraverso i margini intermedi è stato possibile verificare come il valore aggiunto si è distribuito tra i fattori produttivi e i portatori di interessi

RIDIX SpA

STATO PATRIMONIALE			
<i>Riclassificazione secondo i Criteri finanziari</i>			
	2010	2009	2008
Immobilizzazioni immateriali nette	3.294	6.945	3.886
Immobilizzazioni materiali nette	774.655	564.708	710.959
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie	162.662	154.566	138.720
<u>Attivo immobilizzato</u>	<u>940.611</u>	<u>726.219</u>	<u>853.565</u>
Rimanenze di magazzino	1.452.888	1.396.400	1.898.227
Crediti verso clienti	8.524.724	6.488.327	7.932.953
Altri crediti	104.782	209.852	447.438
Ratei e risconti attivi	11.793	10.757	30.797
Disponibilità liquide	11.304	58.723	22.504
<u>Attivo circolante</u>	<u>10.105.491</u>	<u>8.164.059</u>	<u>10.331.919</u>
TOTALE IMPIEGHI	11.046.102	8.890.278	11.185.484
Capitale sociale	500.000	500.000	500.000
Riserve	3.348.281	3.341.465	3.265.958
Risultato di esercizio	(125.063)	6.815	75.509
<u>Patrimonio netto</u>	<u>3.723.218</u>	<u>3.848.280</u>	<u>3.841.467</u>
Fondi rischi ed oneri	445.462	478.760	446.893
Fondo TFR	406.553	393.129	349.687
Debiti verso finanziatori	265.000	265.000	265.000
<u>Passività consolidate</u>	<u>1.117.015</u>	<u>1.136.889</u>	<u>1.061.580</u>
Debiti verso fornitori	4.168.454	2.772.837	4.265.127
Debiti verso banche	1.636.189	825.720	1.540.055
Altri debiti	307.939	219.042	306.392
Ratei e risconti passivi	93.287	87.510	170.863
<u>Passività correnti</u>	<u>6.205.869</u>	<u>3.905.109</u>	<u>6.282.437</u>
TOTALE FONTI	11.046.102	8.890.278	11.185.484

(La rielaborazione dello Stato Patrimoniale 2008/2009/2010 è stata effettuata utilizzando, come fonte dei dati, i relativi bilanci e relazioni sulla gestione del bilancio 2008/2009/2010 della RIDIX SPA)

CONTO ECONOMICO			
<i>Riclassificazione a valore aggiunto</i>			
	2010	2009	2008
Ricavi netti	18.451.778	13.848.114	21.242.070
Costi esterni	16.798.514	12.633.339	19.222.328
Valore Aggiunto	1.653.264	1.214.775	2.019.742
Costo del lavoro	1.402.403	1.347.200	1.555.909
Margine Operativo Lordo	250.861	(132.425)	463.833
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	157.931	149.198	120.716
Risultato Operativo	92.930	(281.623)	343.117
Proventi diversi	184.075	447.392	326.980
Proventi e oneri finanziari <i>(di cui perdite su cambi 301.822)</i>	(308.953)	(48.707)	(430.739)
Risultato Ordinario	(31.948)	117.062	239.358
Componenti straordinarie nette	1	(1.271)	(19)
Risultato prima delle imposte	(31.947)	115.791	239.339
Imposte sul reddito	93.116	108.976	163.830
Risultato netto	(125.063)	6.815	75.509

(La rielaborazione del Conto Economico 2008/2009/2010 è stata effettuata utilizzando, come fonte dei dati, i relativi bilanci e relazioni sulla gestione del bilancio 2008/2009/2010 della RIDIX SPA)

L'analisi dei bilanci della RIDIX SpA, in questa prospettiva, è stata effettuata alla luce delle considerazioni sopra riportate e tenuto conto del settore in cui opera l'azienda, che è concentrata su diverse linee di prodotti :

- Centri di rettifica, profilatura e affilatura, affilatrici per utensili di precisione;
- Utensili e porta utensili di alta precisione, giunti rotanti;
- Lubrorefrigeranti e loro gestione;
- Apparecchi e macchine per operazioni non convenzionali;
- Elementi normalizzanti per stampi;
- Centri di lavoro ad asportazione truciolo¹³³.

¹³³ Si riportano, qui di seguito ed in modo più dettagliato le tipologie dei prodotti Ridix. Con il termine *Blaser* si identificano i fluidi emulsionanti lubrorefrigeranti a base minerale e vegetale. Il *Concept Laser* identifica impianti per la costruzione di tasselli in acciaio per stampi con canali di raffreddamento oppure per pezzi di qualunque forma in acciaio. Con la sigla *Ewag* si individuano

Dall'analisi sulla situazione patrimoniale-finanziaria, così come si evince dalla tabella n. 4.5, emergono elementi interessanti dal punto di vista dell'equilibrata composizione degli impieghi e delle fonti.

ANALISI DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA

		<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Indice di rigidità degli impieghi	<i>Ai/Ti</i>	8,51%	8,17%	7,63%
Indice di elasticità degli impieghi	<i>Ac/Ti</i>	91,49%	91,83%	92,37%
Indice di autonomia finanziaria	<i>PN/Tf</i>	33,71%	43,29%	34,34%
Indice di dipendenza finanziaria	<i>Pml+Pc/Tf</i>	66,29%	56,71%	65,66%
Indice di indebitamento (leverage)	<i>Ti/PN</i>	2,967	2,310	2,912
Indice di rigidità delle fonti	<i>PN+Pml/Tf</i>	43,82%	56,07%	43,83%

Tabella. n. 4.5

Premesso che la composizione degli impieghi è finalizzata a verificare il peso percentuale delle attività, immobilizzate e correnti, rispetto al totale impieghi, nel caso della RIDIX SpA, si può certamente esprimere un giudizio molto positivo in termini di rigidità degli impieghi. L'indice corrispondente, infatti, segnala una struttura di impieghi in attivo immobilizzato decisamente flessibile. Le percentuali relative al periodo di riferimento manifestano livelli, comunque, inferiori ai 10 punti percentuali. Si passa, infatti, dal 7,63% per il 2008 all'8,17% del 2009, per assestarsi su di una percentuale dell'8,51% del 2010. Di

i sistemi modulari per rettificare, ad alta precisione, ogni tipo di materiale. Il termine *Dixi* identifica una serie di utensili di precisione in metallo duro e diamante. *MyTec* individua una serie di prodotti connessi a bloccaggi idraulici con tecnologia di serraggio idraulico ad espansione. Il *Gat* è una sigla che identifica giunti e collettori elettrici rotanti per la trasmissione sicura di fluidi e corrente elettrica. Il *Danly* identifica, invece, i cosiddetti normalizzati stampi cioè molle di compressione, unità standardizzate idropneumatiche, sistemi di guida ecc. I *Roders tec* si riferiscono a fresatrici ad alta velocità. Esiste poi il *service & consulting* che individua una serie di servizi connessi ad impianti per la filtrazione dei lubrificanti.

conseguenza, l'elasticità degli impieghi si esprime con percentuali superiori ai 90 punti percentuali e perciò risulta certamente apprezzabile nel corso dello stesso periodo. Nel complesso, dunque, il giudizio sull'attitudine dell'azienda ad adattarsi ai mutamenti del mercato di riferimento è da ritenersi di sicura efficacia.

La composizione delle fonti esprime le modalità con le quali le risorse finanziarie acquisite, a diverso titolo, si combinano tra loro rispetto al totale fonti. Tale verifica è rivolta essenzialmente ad investigare la proporzione delle fonti dal punto di vista dell'equilibrio fra mezzi esterni ed interni. Nel caso in esame si registra un certo equilibrio anche nella composizione delle fonti. Infatti, come si evince dagli indicatori riportati, l'indice di autonomia finanziaria può ritenersi soddisfacente dal momento che, per tutto il periodo di riferimento, risulta superiore al 30%. Nel dettaglio esso si manifesta con una percentuale del 34,34% per il 2008, impennandosi poi al 43,29% nel 2009, per assestarsi, infine, su di una percentuale del 33,71% nel 2010.

Conseguentemente, la dipendenza finanziaria della Ridix si può giudicare decisamente nei limiti fisiologici di una corretta conduzione aziendale, in riferimento alle strategie di acquisizione di fonti esogene di capitale che trovano in questa impresa adeguato impiego. Effetti positivi di questa situazione finanziaria si riscontrano, pertanto, anche nell'indice di indebitamento, o leverage. Esso pone in evidenza quante volte i finanziamenti netti a titolo oneroso siano superiori al patrimonio netto. E' evidente che tanto maggiore è il risultato del rapporto, più elevata è l'esposizione finanziaria nei confronti dei terzi.

Così partendo dall'ipotesi teorica di un indice pari ad 1, che si avrebbe soltanto se il capitale investito fosse interamente finanziato da mezzi propri, il

leverage assume valori via via crescenti all'aumentare della dipendenza finanziaria. L'indice segnala, dunque, situazioni fisiologiche d'indebitamento, se rileva oscillazioni tra l'1 ed il 3. Superato tale ultimo limite comincia a segnalare situazioni sempre più preoccupanti dal lato della dipendenza finanziaria. Nel caso esaminato, il leverage segnala una situazione di fisiologico indebitamento, infatti i suoi valori, per tutto il periodo di riferimento sono sempre compresi tra l'1 ed il 3. In particolare si esprime con 2,912 punti nel 2008, 2,310 nel 2009 e 2,967 nel 2010. Giudizi positivi si possono esprimere anche dal lato della rigidità delle fonti il cui indice manifesta percentuali di armonico rapporto tra fonti correnti e fonti permanenti. Si evidenziano infatti percentuali che passano dal 43,83% nel 2008 al 56,07% nel 2009 per assestarsi sul 43,82% nel 2010.

L'analisi della solidità aziendale, come è noto, presuppone una preventiva osservazione dei livelli di correlazione, e dunque di equilibrio, tra impieghi e fonti. Perché si possa definire equilibrata una determinata situazione aziendale, è necessario che, tendenzialmente, esista una opportuna proporzione tra gli investimenti ed i finanziamenti di medesima durata. In pratica è necessario che si verifichi una persistente situazione in cui: gli impieghi immobilizzati siano finanziati con fonti consolidate; gli impieghi correnti siano finanziati da fonti correnti. Pertanto, può ritenersi equilibrata una situazione aziendale, in cui le attività immobilizzate trovano esatta copertura nelle fonti di analoga durata, ossia il patrimonio netto e passività consolidate. Contestualmente si otterrà che le attività correnti trovano esatta copertura nelle passività correnti.

Da un' indagine generale sulla solidità aziendale della RIDIX si rilevano indizi confortanti. Infatti, come si evince dalla tabella n. 4.6, si osserva un margine di struttura, sia essenziale che globale decisamente positivi.

ANALISI DELLA SOLIDITA' AZIENDALE

		<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Margine di struttura essenziale	<i>PN-Ai</i>	2.782.607	3.122.061	2.987.902
Margine di struttura globale	<i>(PN+Pml) - Ai</i>	3.899.622	4.258.950	4.049.482
Grado di copertura con cap. proprio	<i>PN/Ai</i>	3,958	5,299	4,500
Grado di copertura con cap. perm.	<i>PN+Pml/Ai</i>	5,146	6,864	5,744

Tabella 4.6

Come già evidenziato, e premesso che il margine di struttura essenziale evidenzia quanta parte delle attività immobilizzate risulta coperta dal patrimonio netto, si può affermare per tutto il periodo di riferimento, che il Patrimonio Netto contribuisce in modo consistente al finanziamento in impieghi immobilizzati. Esso si manifesta, con valori assoluti, per 2.987.902 euro nel 2008, registrando un incremento nel 2009 per un valore pari a 3.122.061 euro e si assesta su di un valore pari a 2.782.607 per il 2010. Chiaramente il margine di struttura globale, che oltre alle fonti acquisite con il vincolo del pieno rischio, coinvolge anche fonti permanenti di origine esogena, presenta differenze decisamente positive. L'ulteriore analisi, condotta in questa fase in termini relativi, sulla solidità aziendale, conferma un soddisfacente livello di equilibrio sotto l'aspetto della solidità aziendale. Infatti, l'indice connesso al grado di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio, ponendo in rapporto i valori utilizzati nella costruzione del margine di struttura (PN/Ai), segnala, per tutto il periodo di riferimento,

valori assai interessanti. Infatti, per il 2008 il rapporto evidenzia 4,5 punti e ciò significa che il Patrimonio Netto risulta di quattro volte e mezza superiore alle immobilizzazioni. L'indice rivela poi, nel 2009, un incremento che lo porta sui 5,299 punti, mentre si assiste ad un decremento per il 2010 registrando 3,958 punti. Se l'indice di auto copertura delle immobilizzazioni si presenta positivo, a maggior ragione l'indice di copertura, coinvolgendo nel rapporto anche le passività consolidate, presenta, come si evince dalla tabella, risultati ancora più interessanti.

Occorre precisare che il giudizio sull'indice di auto copertura delle immobilizzazioni va espresso in relazione ai cosiddetti parametri standard di riferimento, che nella fattispecie sono rappresentati da:

- $\geq 0,70$ zona di espansione;
- $\geq 0,50 - 0,70$ zona normale;
- $\geq 0,33 - 0,50$ zona di vigilanza;
- $< 0,33$ zona di pericolo¹³⁴.

L'azienda, infatti, si muove, secondo i parametri standard di riferimento, in una zona cosiddetta di espansione, che è certamente foriera di una struttura equilibrata ed una buona solidità.

L'analisi della situazione della liquidità, come si evince dalla tabella n. 17, di seguito riportata, ha lo scopo di accertare in quale misura la combinazione fonti-impieghi è in grado di favorire, nel breve periodo, flussi

¹³⁴ In merito ai parametri soglia, così si esprime il già citato Paganelli: "I valori indicati non tengono conto della struttura degli investimenti operati dall'impresa e questo è il loro maggiore limite. Gli autori, che si sono occupati di questo argomento, precisano molto opportunamente che si tratta di termini di riferimento generici, da interpretare con notevole flessibilità in rapporto alle concrete circostanze. I confini tra zona e zona sono in ogni caso approssimativi." Cfr. PAGANELLI O., *Analisi di bilancio (indici e flussi)*, op cit.

monetari equilibrati, cioè tali da consentire di far fronte in ogni momento agli impegni in uscita richiesti dalla gestione.

<<La situazione finanziaria dell'impresa, con riferimento ad un dato periodo di tempo ed al corrispondente movimento monetario-finanziario della gestione, viene normalmente intesa in uno dei seguenti modi:

a) come attitudine a fronteggiare le uscite imposte dallo svolgimento della gestione, tempestivamente ed in modo economico;

b) come capacità di disporre, economicamente ed in ogni istante, dei mezzi di pagamento necessari e sufficienti agli effetti del conveniente esplicarsi della gestione medesima. (...) L'analisi della situazione finanziaria implica sempre l'esame degli stretti vincoli che connettono liquidità ed economicità della gestione>>¹³⁵.

Sotto questo aspetto, nel caso esaminato, la situazione rivela una buona condizione di equilibrio.

La costruzione della prima categoria di indici si realizza attraverso l'utilizzo di aggregati patrimoniali dell'attivo circolante e delle passività correnti. Una corretta analisi della liquidità deve essere condotta attraverso l'interpretazione di due principali categorie di indici:

- gli indici di correlazione e di equilibrio, inerenti l'area degli impieghi correnti e quella dei debiti a breve;
- gli indici di rotazione e di durata.

¹³⁵ FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., *Analisi di Bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè Editore, Milano, 2006, pagg. 197 – 198.

Chiaramente la costruzione della prima categoria di indici si realizza attraverso l'utilizzo di aggregati patrimoniali dell'attivo circolante e delle passività correnti.

Sotto questo aspetto, come si evince dalla tabella n. 4.7, gli indici principali sono costituiti dal Capitale Circolante Netto, l'indice di disponibilità (*current ratio*), il Margine di Tesoreria e l'indice di liquidità (*acid test*).

ANALISI DELLA SITUAZIONE DI LIQUIDITA'

		<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Capitale circolante netto	Ac-Pc	3.899.622	4.258.950	4.049.482
Indice di disponibilità (current ratio)	Ac/Pc	1,628	2,090	1,645
Margine di tesoreria	(Li+Ld)-Pc	2.446.734	2.862.550	2.151.255
Indice di liquidità (acid test)	(Li+Ld)/Pc	1,394	1,733	1,342

Tabella 4.7

Il Capitale Circolante Netto può essere costruito seguendo due modalità:

- Come differenza tra Capitale Circolante Lordo e Passività Correnti;
- Come differenza tra Capitale Permanente ed Immobilizzazioni Nette.

E' un indicatore molto utilizzato poiché il suo valore è in grado di esprimere congiuntamente due tipologie di giudizio. Infatti, da un lato segnala la capacità o l'incapacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari di breve periodo con le risorse della gestione corrente; dall'altro lato segnala situazioni di equilibrio o di squilibrio tra investimenti in immobilizzazioni e capitale permanente. Il Capitale Circolante Netto della RIDIX SpA risulta sicuramente apprezzabile poiché, nel breve periodo segnala una buona capacità dell'azienda di fronteggiare in modo sistematico i

propri impegni finanziari a breve con le risorse della gestione corrente. Per tutto il periodo di riferimento, infatti, i suoi valori manifestano indizi di una equilibrata gestione in tal senso. Il Capitale Circolante Netto risulta pari a 4.049.482 euro, subisce poi un lieve incremento per il 2009 e si assesta a 3.899.622 euro per il 2010. Utilizzando gli stessi valori, opportunamente rapportati, l'indice di disponibilità (current ratio) è di conseguenza decisamente positivo per tutto il periodo di riferimento. I valori, secondo i riferimenti standard, segnalano in generale e per tutto il periodo di riferimento, una situazione di liquidità soddisfacente e, relativamente al 2009, addirittura una situazione di liquidità giudicata ottimale. Premesso, infatti, che l'impresa per godere di una certa tranquillità sotto il profilo della liquidità corrente, necessita di un indice di disponibilità non inferiore ad 1,5, nel caso esaminato il current ratio risulta pari ad 1,645 per il 2008, 2,090 per il 2009 e 1,628 per il 2010.

Per quanto riguarda il margine di tesoreria, che si presenta sempre in senso assoluto, ed il suo correlato indice di liquidità, essi esprimono l'attitudine dell'azienda a soddisfare gli impegni finanziari a breve mediante l'utilizzazione della parte di circolante lordo costituita dalle disponibilità liquide immediate e da quelle che possono divenire tali a breve termine.

Il quoziente di tesoreria varia in funzione diretta del grado di liquidità del capitale investito ed in funzione inversa del grado di esigibilità del corrispondente capitale acquisito. Pertanto, dipende dal carattere più o meno elastico della struttura finanziaria delle fonti e degli impieghi. Lo standard minimo di tesoreria in riferimento all'indice di liquidità, secondo la prassi

internazionale, dovrebbe essere almeno pari ad uno. Ciò significherebbe che la fascia di circolante a più elevata mobilità dovrebbe essere almeno uguale alle passività correnti. Nel caso esaminato, il margine di tesoreria presenta valori certamente soddisfacenti e ciò trova conferma anche nell'indice di liquidità che, per tutto il periodo di riferimento, presenta sistematicamente valori superiori all'unità. L'acid test si manifesta, infatti, con un valore di 1,342 per il 2008, subisce un apprezzabile incremento nel 2009 per assestarsi, poi, nel 2010 su di un valore pari a 1,394.

Pertanto anche dal lato dell'equilibrio della gestione della liquidità, la RIDIX SpA presenta una situazione che, nel complesso, può ritenersi soddisfacente ed, a tratti, perfino ottimale.

Per disporre di ulteriori indizi sulla funzionalità aziendale ed al fine di completare il quadro dell'indagine sull'equilibrio patrimoniale finanziario, possono essere realizzati particolari indici per la cui costruzione è necessario il supporto di altre informazioni desunte dal Conto Economico. Come si evince dalla tabella n. 4.8, l'indice di rotazione del capitale investito può essere utile, al fine di esprimere il tasso di rotazione degli investimenti soprattutto dal lato della loro mobilità.

IDICI DI ROTAZIONE E PRODUTTIVITA'

	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Indice di rotazione del Capitale investito V/Ti	1,670	1,558	1,889
Indice di rotazione dell' Attivo Circolante V/Ac	1,826	1,696	2,056
Indice di rotazione del magazzino V/M	12,700	9,917	11,190
Incidenza del Costo del lavoro sul Va CL/Va	84,83%	110,90%	77,03%

Tabella 4.8

Nel caso esaminato si evidenziano fisiologici livelli, che si manifestano attraverso un valore dell'1,889 per il 2008 e di 1,558 per il 2009, mentre per il 2010 subisce un incremento, che lo porta su di un valore pari a 1,670. Come è noto, l'indice di rotazione degli impieghi segnala quante volte il capitale investito, indipendentemente dalle modalità di acquisizione delle fonti che lo finanziano, ritorna in forma liquida per effetto dei ricavi di vendita. Mediamente, per tutto il periodo di riferimento, il capitale investito si è rinnovato 1,705 volte. Certamente più intenso risulta l'indice di rotazione dell'attivo circolante che passa da un valore di 2,056 per il 2008, 1,696 per il 2009 per subire poi un lieve incremento per il 2010 assestandosi su 1,826.

Particolarmente interessante appare l'indice, che segnala il turnover delle scorte di magazzino in forma liquida, ovvero si rinnova il magazzino nel corso dell'esercizio. Infatti l'indice di rotazione di magazzino, che lo rappresenta, si presenta con indicatori piuttosto elevati, segno di un tasso di rotazione significativamente veloce. Infatti, nel 2008 l'indice di rotazione risulta pari a 11,190, si riduce poi nel 2009 a 9,917 per toccare un alto livello di turnover per il 2010.

Per questo esercizio, infatti, l'indice si rivela per 12,700. Ciò che si pone in rilievo, dal lato dell'incidenza del costo del lavoro sul valore aggiunto, è una certa criticità per via della consistenza di tali oneri rispetto, appunto, al valore aggiunto che risulta piuttosto compromesso in termini di erosione soprattutto per l'esercizio 2009 nel quale, come si evince dalla percentuale (110,90%), il costo del lavoro sovrasta addirittura il valore aggiunto.

Per gli esercizi 2008, 2010, invece, i valori dell'indice si possono considerare contenuti entro i limiti fisiologici di una certa produttività. Sulla base di questa situazione di natura prettamente economica, sarebbe auspicabile muovere tutte le leve necessarie per far sì che la produttività del lavoro, rispetto al valore aggiunto, possa presentarsi con indici più confortanti per il futuro¹³⁶.

La maggior parte degli indici, alla base dell'analisi economica, tendono a misurare la redditività, che rappresenta l'attitudine dell'impresa da generare nel tempo un reddito costantemente in grado di remunerare il capitale investito. L'indagine sull'origine dei valori economici è fondamentale per comprendere anche come le diverse aree della gestione, ordinaria, finanziaria e straordinaria, contribuiscano alla formazione del risultato operativo prima e, tenuto conto degli oneri fiscali, del risultato d'esercizio poi.

Come si evince dalla tabella n. 4.9, da un esame generale degli indicatori principali, la situazione aziendale, in termini di redditività, non appare così incisiva, come invece si è avuto occasione di constatare per l'analisi finanziaria – patrimoniale. Probabilmente, come è stato già rilevato, ciò è da ascrivere intanto ad una notevole incidenza del costo del lavoro, ma anche alla significativa influenza degli oneri finanziari, soprattutto dal lato delle perdite su cambi. Tuttavia, un aspetto incoraggiante è ravvisabile nell'incremento del fatturato, che favorisce certamente un positivo margine operativo.

¹³⁶ Come si evince dalla relazione al bilancio 2010, nonostante il critico contributo degli oneri relativi al personale rispetto al valore aggiunto, la RIDIX, comunque, potenzia le politiche di formazione del personale al fine dell'inserimento di nuovi assunti e l'aggiornamento dell'organico. esistente elaborando, nel contempo, strategie più opportune per favorire una maggiore produttività del lavoro.

ANALISI DELLA SITUAZIONE ECONOMICA

		<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
ROE	Rn/PN	(3,35%)	0,18%	1,97%
ROI	Ro/Ti	0,84%	(3,68%)	3,07%
ROD	Of/(Pml+Pc)	4,35%	1,09%	6,14%
ROS	Ro/V	0,50%	(2,03%)	1,61%

Tabella 4.9

Analizzando il ROE, l'indice che fornisce, in prima istanza, indicazioni sul livello più o meno soddisfacente di redditività, esprimendo il livello di remunerazione del capitale acquisito con il vincolo del pieno rischio si può osservare che mentre per l'esercizio 2008 può ritenersi accettabile (1,97%), probabilmente, anche per effetto della crisi tuttora in atto, nel 2009 si contrae su livelli, che sebbene ancora positivi, decisamente ridotti. Il ROE rilevato, infatti, è soltanto dello 0,18% per toccare, in termini negativi il 3,35% per l'esercizio 2010. Come è stato già rilevato, questo risultato così fortemente negativo è da imputarsi quasi esclusivamente all'incidenza degli oneri finanziari sul risultato operativo, che ha generato effetti significativi sulle possibilità di risultati d'esercizio dignitosi. Quanto affermato, trova conferma negli indizi risultanti dall'analisi realizzata sull'area della gestione operativa il cui indice rivelatore è rappresentato dal ROI.

La redditività operativa, intesa come attitudine dell'impresa a rendere congruamente proficui gli investimenti globali in ambito aziendale, trova

espressione nel return on investment (ROI), che si evince dal rapporto tra il reddito operativo ed il totale capitale investito.

Il ROI permette di esprimere giudizi sull'efficienza aziendale rispetto ai capitali impiegati nella gestione caratteristica, indipendentemente dalle fonti di finanziamento della gestione stessa. Tale indice segnala, infatti, la capacità dell'impresa di remunerare il capitale acquisito a qualsiasi titolo, facendo leva sull'attività caratteristica dell'impresa.

L'andamento del ROI, nel periodo di riferimenti, segnala una situazione economica che, sotto il profilo dell'efficienza, si propone, nonostante tutto, in termini positivi per l'esercizio 2010, infatti l'indice, seppure contenuto nel valore, pari al 0,84% comunque, rivela una remunerazione del capitale investito che potrebbe definirsi dignitosa, al contrario invece per quanto concerne il ROE che, per il contributo negativo delle altre aree extra-caratteristiche, si assesta su livelli significativamente negativi. Completamente opposta si rivela la situazione per l'esercizio 2009, dove, a fronte di una gestione caratteristica certamente non efficiente – si evidenziano infatti margini lordi e netti negativi- si contrappone un risultato d'esercizio positivo, grazie al favorevole impulso delle gestioni extra-caratteristiche. Per l'esercizio 2009 il ROI, infatti, appare decisamente negativo con un valore percentuale del 3,68%. Più equilibrata, sotto il profilo economico generale, appare la situazione nell'esercizio 2008, dove sia il ROE, sia il ROI si rivelano con percentuali di segno positivo. Infatti il ROE indica una percentuale vicina al 2%, mentre il ROI si assesta su di una percentuale pari al 3,07%.

Considerazioni certamente interessanti trovano spazio nell'analisi di un altro indice, particolarmente significativo ai fini del giudizio sulla economicità

dell'acquisizione delle fonti esogene di capitale, che è rappresentato da quello che gli Anglosassoni definiscono return on debts (ROD). Indicando l'onere medio sostenuto dall'azienda per l'acquisizione delle fonti di finanziamento esterne, il ROD, nel caso delle RIDIX, si manifesta con valori fisiologici, e dunque, contenuti. Così dal 6,14% per il 2008 si assiste ad un apprezzabile decremento di circa 5 punti percentuali per il 2009, per toccare il livello dello 4,35% per il 2010. Evidentemente, la gestione dell'area finanziaria, connessa all'acquisizione di fonti esogene di finanziamento, è stata condotta secondo criteri di efficienza ed efficacia che lasciano spazio ad ottimistiche previsioni per il futuro. Tuttavia, nel caso considerato, gli effetti positivi di un equilibrato rapporto medio tra oneri finanziari e finanziamenti complessivi, risultano, sotto certi aspetti, neutralizzati dalle considerevoli perdite su cambi, pur esse contemplate nell'area finanziaria, che imprimono all'area stessa una certa sofferenza. In merito, comunque, come si evince dalla relazione al bilancio 2010 si sono attivate delle strategie per fronteggiare i rischi valutari, strategie mirate, in fase di acquisto da parte dei Paesi esteri (Svizzera prevalentemente), da un lato a fissare il cambio al momento dell'acquisto, al fine di rendere certo il costo al momento dell'effettuazione dell'operazione, dall'altro lato a, formalizzare con i contraenti esteri clausole tali da poter ottenere che i prezzi siano espressi in euro sin dall'origine.

Con caratteri poco incisivi si presenta anche il return on sales (ROS), che esprime la redditività delle vendite, ovvero quanta parte dei ricavi risulta assorbita dalla gestione operativa e, dunque, quanta di essi residua per far fronte ai proventi ed oneri delle altre gestioni economiche. Nel caso in esame il ROS si manifesta

con una percentuale negativa del 2,03% nel 2009, subisce poi un positivo incremento per il 2010, che lo porta su segni positivi, ma ancora poco efficace, mentre per il 2008 il valore dell'indice si assesta su di una percentuale dell'1,61%.

Nel complesso, dunque, si può affermare che la RIDIX SpA rivela indubbiamente una situazione patrimoniale - finanziaria piuttosto equilibrata, sia dal lato strutturale quanto dal lato della liquidità. Non sempre entro i limiti di una fisiologica gestione, appare, invece, l'area economica che, dall'analisi condotta, rivela, in più di qualche punto, esigenze di controllo puntuale ed attivazione di strategie idonee perché rendano la gestione reddituale più equilibrata.

Capitolo Quinto

*Indagine esplorativa sulle imprese
di Economia di Comunione in Italia*

5.1 Obiettivi della ricerca

L'indagine realizzata sulle aziende EdC in Italia, di natura prettamente esplorativa, oltre ad evidenziare la situazione dell'EdC a livello nazionale, attraverso un campione ristretto di imprese operanti nei diversi settori economici, costituisce un'ulteriore base informativa, utile ai fini dell'intero lavoro di ricerca, e presenta elementi nuovi, soprattutto in ordine alla *mission* ed ai fattori che determinano la competitività delle stesse imprese sul mercato. Pertanto, l'obiettivo di base di tale analisi è stato quello di carpire ulteriori elementi afferenti oltre che gli aspetti storico – conoscitivi, anche le modalità di conduzione e gestione delle imprese EdC, ponendole, talora a confronto con l'indagine a livello mondiale, i cui dati si desumono dal rapporto EdC 2009/2010. Come si è già avuto occasione di osservare nella trattazione degli aspetti teorici del presente lavoro, ulteriori elementi, ai fini dell'indagine, emergono anche dalle esperienze, dalle testimonianze e dalle interviste, che sono state effettuate agli imprenditori ed ai responsabili dei Poli, che ormai da tempo vivono e praticano nella propria impresa o negli aggregati EdC i valori ed i principi tipici del progetto¹³⁷.

A differenza dello studio relativo alla diffusione delle aziende EdC nel mondo, che considerava anche le associazioni ai fini della definizione globale del fenomeno, l'analisi condotta sulle aziende italiane ha privilegiato, ai fini della realizzazione del campione, le aziende EdC impegnate nella produzione di beni e servizi.

¹³⁷ Alcune interviste, esperienze e testimonianze sono riportate in appendice al presente lavoro.

5.2 Strumenti metodologici, definizione del campione e risultati

In relazione agli obiettivi prefissati, dal punto di vista conoscitivo lo strumento metodologico utilizzato è stato quello dell'indagine esplorativa condotta attraverso la redazione di un questionario articolato in due sezioni con 21 domande suddivise in due aree tematiche: indagine storico conoscitiva; indagine gestionale. L'indagine ha avuto inizio tra Settembre e Ottobre 2010 con invio telematico del questionario agli imprenditori EdC, preventivamente contattati telefonicamente¹³⁸. Per quanto riguarda la fonte dei dati acquisiti in questa fase della ricerca si è fatto riferimento al sito internet *www.pololionellobonfanti.it*, ed il sito *www.edc-online.org*, ma anche attraverso contatti diretti con il presidente dell'EdiC SPA presso il Polo Lionello Bonfanti ed il responsabile che cura i contatti del sito *www.edc-online.org/it/contatti*¹³⁹.

L'indagine, che ha riguardato 40 imprese EdC, suddivise nell'ambito del territorio nazionali tra Nord, Centro, Sud ed Isole, ha coinvolto, in origine, 93 imprese. Pertanto, a fronte di un area di indagine costituita da un numero di imprese pari a 93, che in termini percentuali costituisce il 38,42% della popolazione assoluta di imprese EdC in Italia, i questionari ricevuti sono risultati 40, pari al 43,01% rispetto alle imprese contattate e pari al 16,52% del totale assoluto (242) di imprese EdC operanti su tutto il territorio italiano. Facendo

¹³⁸ La fase del recupero dei questionari non è risultata semplice: più volte, infatti, sono stati necessari ripetuti solleciti telefonici. Anzi in qualche caso si è ritenuto opportuno optare per l'intervista telefonica che da una lato si è rivelata più efficace sotto il profilo della tempestività dell'acquisizione dei dati, dall'altro ha manifestato dei limiti nella qualità dei dati acquisiti. In proposito si pone in evidenza che, ai punti n. 11, n.12 e n. 17 alcune imprese non hanno fornito risposte e, pertanto, non si è proceduto ad alcuna rilevazione.

¹³⁹ Ci si riferisce rispettivamente al presidente del Consiglio di Amministrazione dell'EdiC SPA, Dottoressa GULLO E., ed al responsabile dei contatti del sito *www.edc.online.org/it/contatti* Antonella Ferrucci

riferimento a tale analisi (Grafico 5.1), la composizione del campione, dal punto di vista della distribuzione geografica sul territorio nazionale, ha considerato le risposte al questionario effettivamente ricevute rispetto al totale dei contatti.

Individuazione del campione

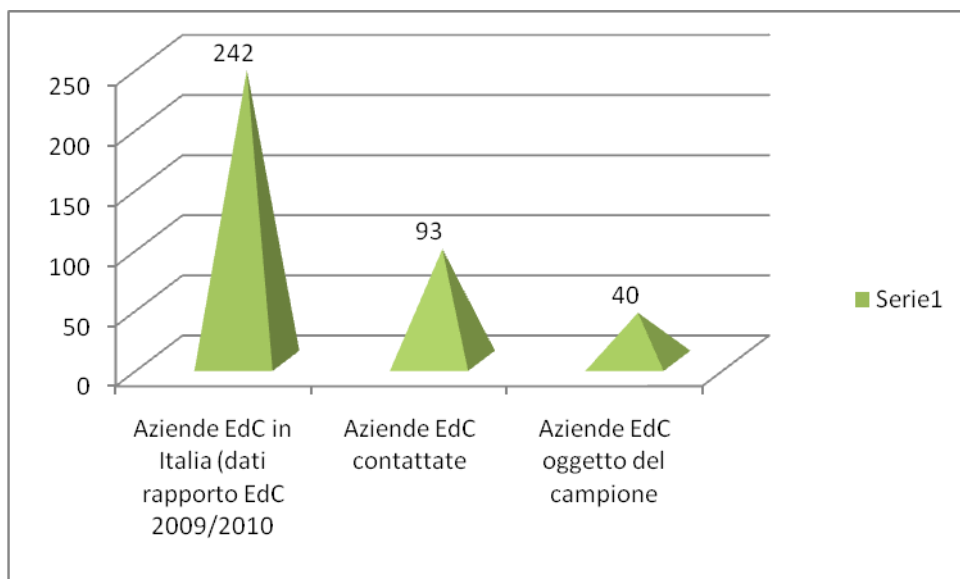


Grafico 5.1 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Sotto il profilo della distribuzione del campione, il 55% delle aziende opera nel nord Italia, il 35% nel centro ed il 15% nel sud ed isole (Grafico n 5.2).

Suddivisione per aree geografiche

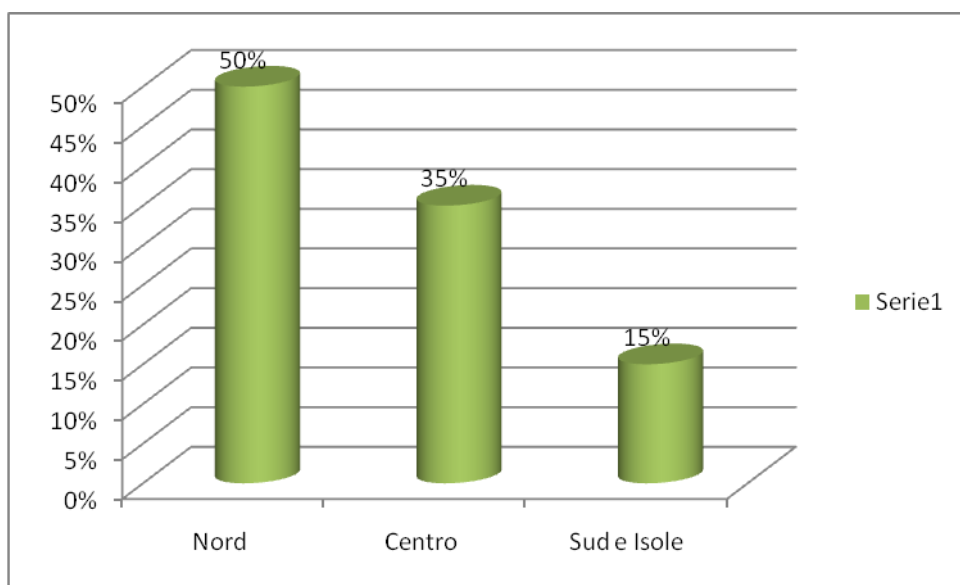


Grafico 5.2 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Per quanto concerne il mercato di sbocco, verso cui il campione delle imprese EdC si dirige, è sostanzialmente rappresentato da quello nazionale con una percentuale pari al 57,50%, mentre per il 32,50% è coinvolto anche quello estero. In merito a questo dato si rileva anche che soltanto un'impresa ha anche filiali all'estero. Il 10% del campione dirige la sua produzione di beni/servizi soltanto verso un mercato regionale (Grafico n. 5.3).

Il mercato di sbocco

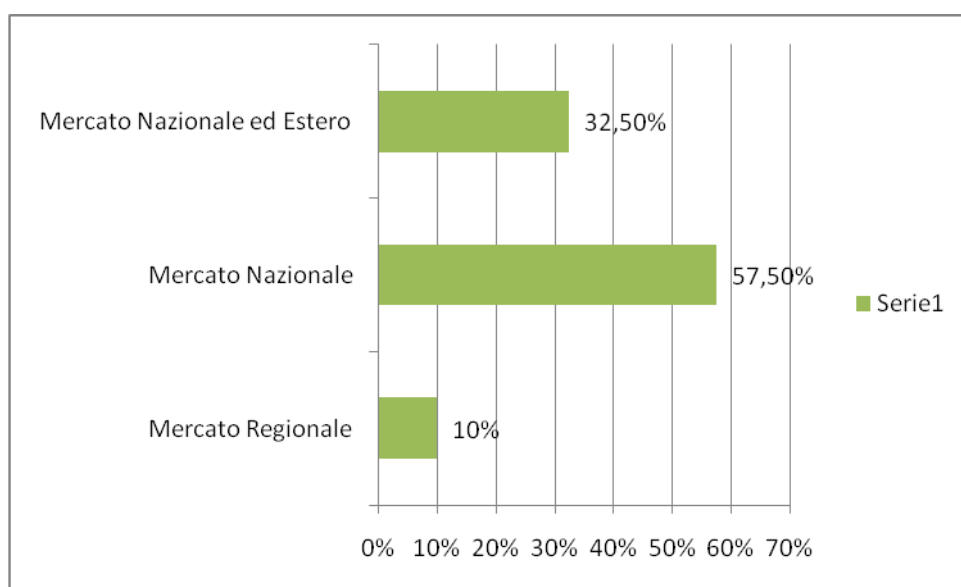


Grafico 5.3 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Per quanto attiene la distribuzione del campione dal lato dei settori produttivi, si evince una netta prevalenza di aziende che operano nel settore dei servizi, pari al 52,50%; il 35% è impegnata in attività di produzione ed il 12,50% in attività commerciali, (Grafico 5.4).

Suddivisione per settori produttivi

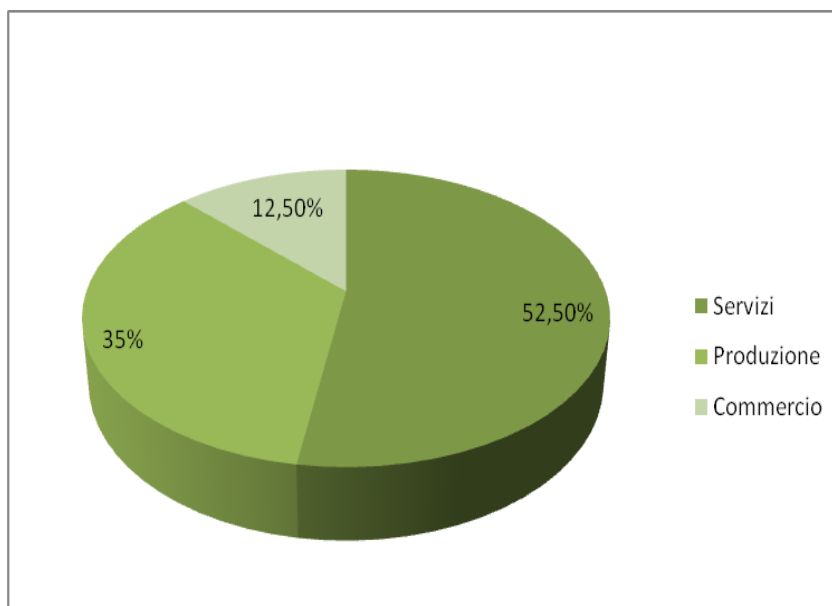


Grafico 5.4 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

In merito alla forma giuridica, l'analisi ha evidenziato che la maggior parte delle aziende opera sotto forma di società di capitali con una percentuale pari al 37,50% . Il 35% opera sotto forma di società di persone, il 15% come cooperativa. Il 2,50% ha assunto l'assetto di impresa individuale (Grafico n.5.5).

Suddivisione per forma giuridica

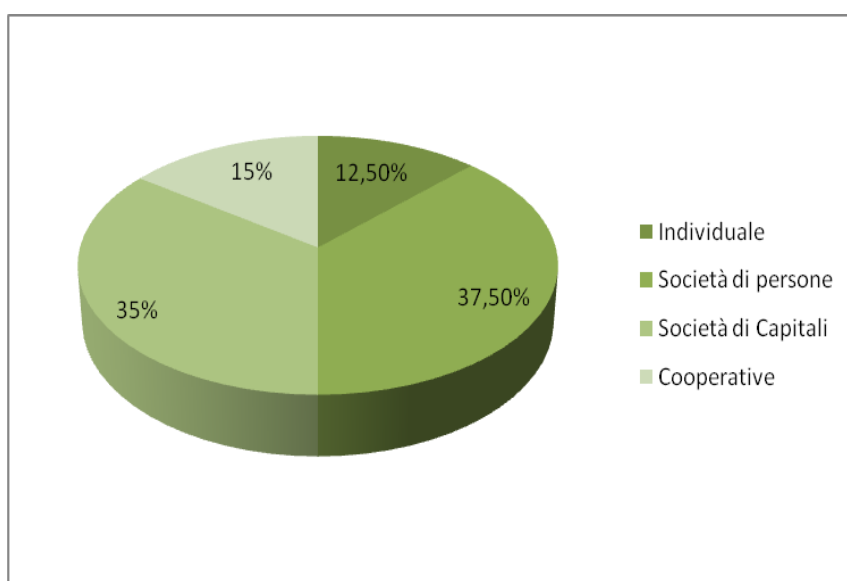


Grafico 5.5 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Più volte, nel corso della trattazione, si è avuto occasione di evidenziare che il fenomeno dell'EdC è decisamente giovane. L'idea del progetto, infatti, è stata lanciata soltanto nel mese di Maggio del 1991.

L'analisi condotta sul campione si è concentrata anche sull'esigenza di conoscere il momento in cui le imprese hanno manifestato la scelta di operare secondo gli ideali EdC, in modo da individuare anche la percentuale di quelle che, nel corso del periodo di riferimento, si sono costituite soltanto per rispondere ad una “*chiamata*” e, dunque per sostenere un importante progetto.

Si tratta di quelle imprese che oggi operano sul mercato, non tanto in ragione di un originario spirito di natura imprenditoriale, quanto invece per effetto di un'idea che nelle imprese vede uno strumento straordinario per poter perseguire obiettivi più elevati.

Come si evince dai dati riportati (Grafico 5.6), la percentuale di imprese italiane che deve la propria esistenza alla “*scintilla originaria*”, ovvero al progetto EdC è del 62,5%. Tali imprese si caratterizzano, dal punto di vista dell'assetto organizzativo, per un orientamento imprenditoriale che, per la prima volta in assoluto, pone al centro dell'impresa i *valori economici* ed i *valori della comunione*, con l'obiettivo di farli armonicamente coesistere.

Altrettanto rilevante risulta anche l'indagine sul campione di imprese, che hanno scelto di operare secondo i valori del progetto EdC in un momento successivo alla nascita del Progetto. In questa sede la percentuale complessiva si assesta su di un livello pari al 37,5%. Il risultato evidenziato necessita però di una ovvia considerazione. Questo dato racchiude in sé sia imprese giovani, costituite

tra il 1991 e 2010, ma che in origine non conoscevano il progetto EdC, sia imprese la cui costituzione risale a periodi antecedenti il lancio del progetto.

In entrambi i casi si tratta di imprese che, ad un certo punto della loro vita, per effetto di una scelta radicale, hanno dovuto apportare profondi cambiamenti, che hanno investito l'aspetto organizzativo - gestionale ma anche relazionale. In questo caso alla conduzione tradizionale dell'impresa si è affiancata una conduzione *diversamente sensibile* ai valori non soltanto economico – finanziari, ma anche a quelli di comunione, reciprocità e cultura del dare.

In questo senso, le aziende già costituite e che nella fase successiva al lancio del progetto hanno scelto di operare secondo il progetto EdC sono pari al 15%, quelle invece che operavano nel periodo antecedente il progetto si assestano su di una percentuale del 25%.

Suddivisione per fase in cui è stata operata la scelta EdC

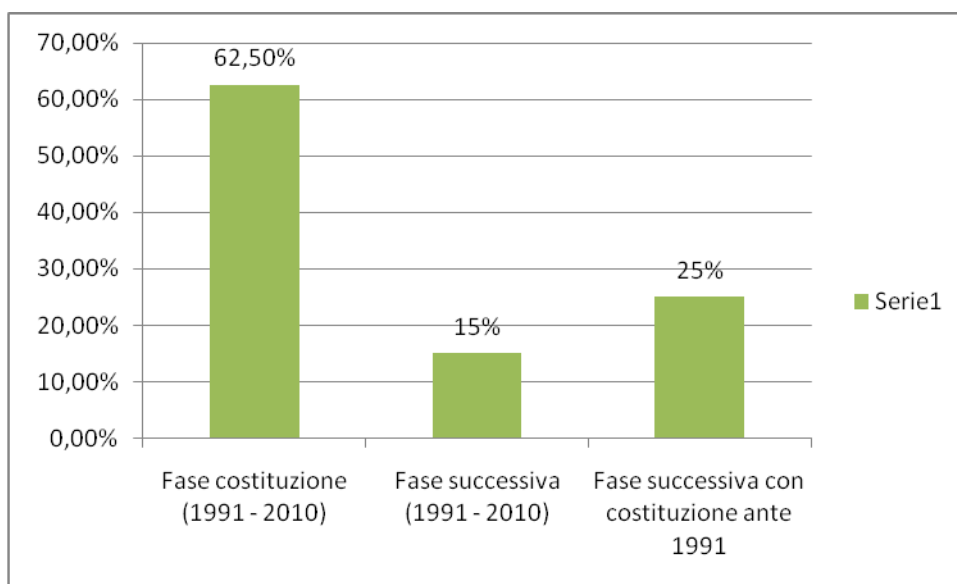


Grafico 5.6 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Comprendere le ragioni per le quali un'impresa sceglie di operare secondo un nuovo ideale, che impone radicali cambiamenti al proprio interno, con ulteriori componenti di complessità impressi sull'intera gestione aziendale è, talora, difficoltoso.

Alcune informazioni, desunte direttamente dalle voci di alcuni imprenditori EdC, possono contribuire a rendere più facile il percorso.

A tal fine, di seguito si riportano alcuni dati afferenti le motivazioni che hanno indotto gli imprenditori ad operare una simile scelta.

Rispetto alle ragioni ed alla scelta di operare secondo il progetto EdC, nella fase dell'indagine gestionale (II parte del questionario), nel punto 7, dopo aver appurato se la scelta di operare secondo il progetto EdC fosse stata operata nella fase della costituzione dell'azienda o, invece, in un momento successivo, si poneva agli intervistati la seguente domanda: ***“Potrebbe, brevemente, indicare le principali motivazioni di tale scelta?”***

Si presentano, di seguito, (Tabella 5.1) soltanto alcune, delle risposte fornite dagli imprenditori, che, oltre a sintetizzare con efficacia e determinazione il concetto di *mission*, fanno emergere interessanti elementi di innovazione, in questo particolare modello d'impresa.

La scelta di operare secondo il progetto EdC è stata effettuata: nella “fase di costituzione dell’azienda” *(...) – in un “momento successivo alla costituzione dell’azienda” ** (...). Potrebbe, brevemente, indicare le principali motivazioni di tale scelta?

Forma giuridica	Tipologia di attività	Risposte
S.R.L. (*)	Produzione di lastre e lavorati di marmo e pietre	“...Per dare un’impronta diversa al nostro agire economico non finalizzato al profitto per la sola azienda, ma condiviso con persone nel bisogno”.
S.A.S (**)	Servizi per la comunicazione d’impresa	“La costituzione aziendale è avvenuta, a suo tempo, per una scelta etica, in rottura con una precedente situazione. Il progetto EdC ha dato “casa” (e famiglia), alle nostre istanze più intime. Inoltre abbiamo trovato consonanza non solo nella prassi del “produrre per condividere”, ma più ampiamente con il concetto di “Cultura del dare” tipico dell’EdC”.
S.N.C. (**)	Produzione di mobili ed arredi	“...da sempre siamo stati orientati verso un modo di lavorare non solo perché fonte di guadagno e benessere, ma un lavoro come servizio all’altro, dove si creano rapporti nuovi e condivisione con chi ha meno di noi..”
(INDIVIDUALE) (**)	Servizi di intermediazione immobiliare	“E’ la forma che coniuga il piacere di fare impresa (imprese commerciali) e la necessità interiore di condividere con altri il frutto del lavoro.
S.R.L. (*)	Servizi e progetti tecnici per le PMI	“Si è scelto di partecipare alla EdC per la forte motivazione ideologica e per la convinzione che questo avrebbe portato una innovazione nella gestione aziendale oltre che nei rapporti interni”
S.R.L. (*)	Creazione software	“L’attuale amministratore, allora fondatore, faceva parte del Movimento dei Focolari e voleva sperimentare con la propria esperienza professionale ad attuare, nel concreto, e quindi anche in prima persona, un modello aziendale nuovo che lo affascinava molto”.
INDIVIDUALE (**)	Vendita abbigliamento	“Creare una società più giusta con una più equa distribuzione dei beni finalizzando parte dell’utile dell’azienda a sostegno di imprese in difficoltà o emergenti in paesi poveri. Lavorare in modo che le persone siano al centro dell’attenzione offrendo loro prodotti di qualità scelti per la vendita, con un giusto rapporto di prezzo.. Trasparenza e correttezza verso lo Stato per contribuire al bene comune”.
S.R.L. (*)	Commercializzazione Autovetture	“ Adesione ai principi di EdC : Fraternità, Fiducia, Reciprocità, Dono, Governance di tipo partecipativo”.
SOC. COOP. (*)	Produzione ceramica artistica	“In tutti e tre i soci è radicata la certezza che solo se l’uomo deciderà di vivere in comunione al mondo non ci sarà più indigenza”.
S.R.L. (**)	Trattamenti galvanici c/t	“Grazie al carisma di Chiara Lubich abbiamo scoperto la bellezza e la gioia che si prova nel vivere l’arte d’amare, e meglio espressa nella cultura del dare. Ci è sembrato automatico incarnare tale “arte” nell’ambito lavorativo”

Tabella 5.1 (Fonte: Elaborazione dell’autore)

L’analisi concernente i dipendenti rivela, che il 63% delle imprese EdC operano con un numero di dipendenti compreso tra 2 e 10. Il 17,50 % opera con un numero che varia tra gli 11ed i 50 dipendenti e soltanto il 5% con un numero compreso tra 51 e 100. Il 2,5% supera i 100 dipendenti. Mentre il 12,50% è costituito da imprese individuali, (Grafico 5.7).

Suddivisione per dipendenti

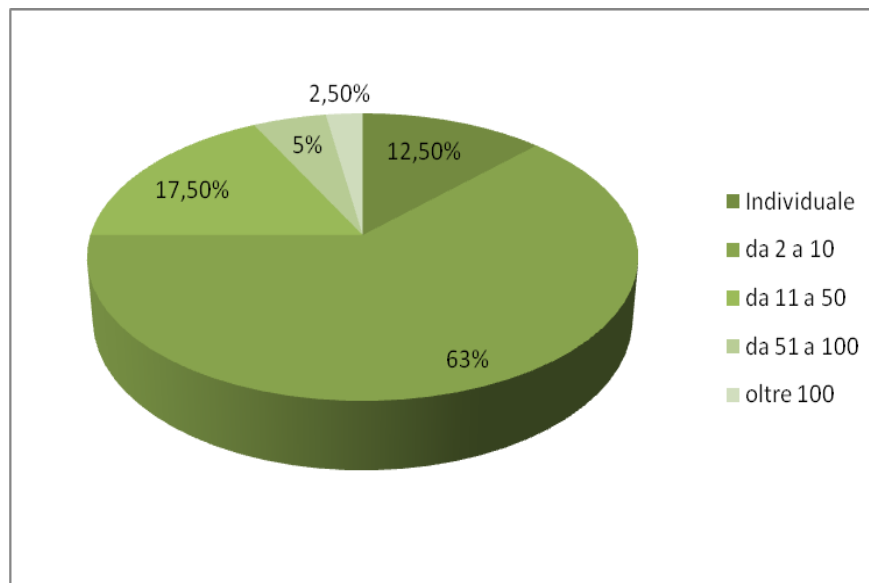


Grafico 5.7 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Un altro aspetto indagato nell'ambito della presente ricerca riguarda la componente "umana" impegnata nelle imprese EdC. Oltre a presentare, dunque, i risultati connessi agli aspetti quantitativi si è cercato, attraverso l'analisi, di individuare ulteriori elementi che potessero costituire speciali tipicità anche in questa sede.

In effetti, rispetto alle metodologie di gestione aziendale e le scelte di natura strategica, si è osservato un soddisfacente livello di condivisione con i dipendenti in relazione a scelte aziendali, solitamente afferenti l'area direzionale.

Escludendo le imprese individuali, che costituiscono il 15% del campione, è emerso che nel 52,5% delle imprese tale momento è condiviso con l'intero staff direzione – soci e dipendenti mentre il 32,5% adotta uno stile tradizionale in fase di formazione dei processi di scelta aziendale e delle strategie(Grafico 5.8).

Partecipazione alle scelte aziendali

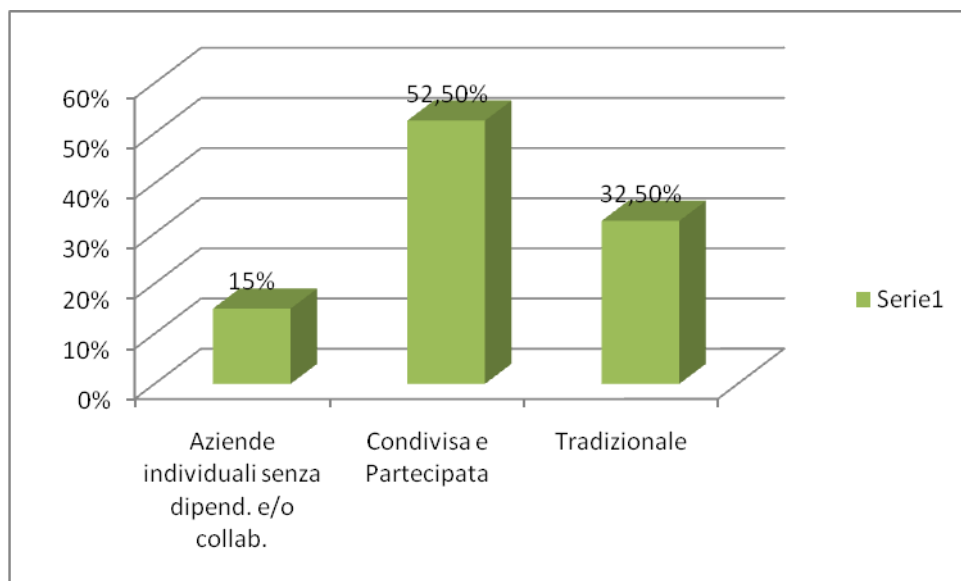


Grafico 5.8 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

In questa fase l'analisi si è diretta, inoltre, verso l'indagine delle risorse umane, come organico aziendale nel suo complesso, allo scopo di verificare se l'adesione al progetto EdC coinvolgesse tutto l'organico aziendale o parte di esso.

Dai dati forniti dall'analisi, emerge che l'intero organico aderisce e vive in azienda gli ideali del progetto EdC nel 57,50% dei casi. L'elevato livello di questo dato è imputabile anche al concorso delle aziende individuali, che non si avvalgono di dipendenti e/o collaboratori. Nel 42,50% dei casi, invece, soltanto una parte dell'organico aderisce liberamente al progetto EdC (Grafico 5.9).

Livello di coinvolgimento dell'organico nel progetto EdC

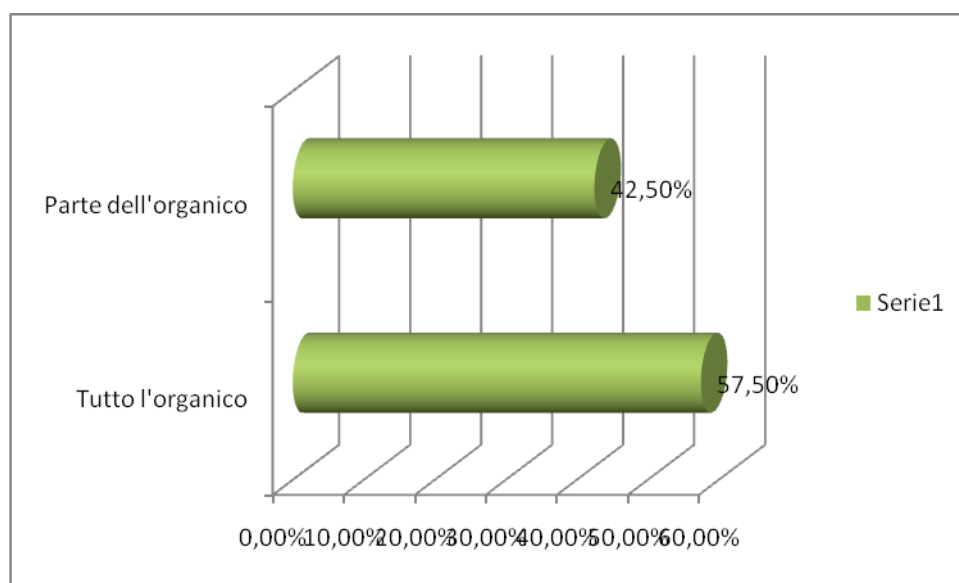


Grafico 5.9 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Un altro rilevante profilo, che emerge dalla ricerca, è rappresentato dai fattori connessi alla competitività dell'impresa nell'ottica di una prospettiva EdC. Dal momento che, come più volte osservato in fase di trattazione teorica, l'ambito delle risorse umane e delle relazioni, interne ed esterne, è quello che appare maggiormente rivoluzionato, si è reso necessario analizzare questa componente al fine di cercare nessi di determinante influenza sulla competitività dell'impresa sui mercati. Dai dati emerge che, da questo punto di vista, i fattori che più influenzano la competitività aziendale sono rappresentati dalle relazioni con i clienti ed i fornitori. Ma il dato che ha rilevato maggior punteggio, in termini di influenza sulla competitività, è il fattore qualità delle risorse umane, il cui significativo valore è stato focalizzato più volte, nel corso della trattazione degli aspetti teorici. All'attenzione degli imprenditori intervistati si ponevano una serie di fattori, ai quali era necessario attribuire un punteggio da 1 A 10, secondo

l'influenza che ciascun fattore esercitava sul livello di competitività della propria azienda. Per questa ragione ai punteggi elevati corrispondeva una massima influenza, ai punteggi bassi un'influenza ridotta o minima (Grafico 5.10).

Fattori direttamente connessi alla competitività dell'impresa sul mercato

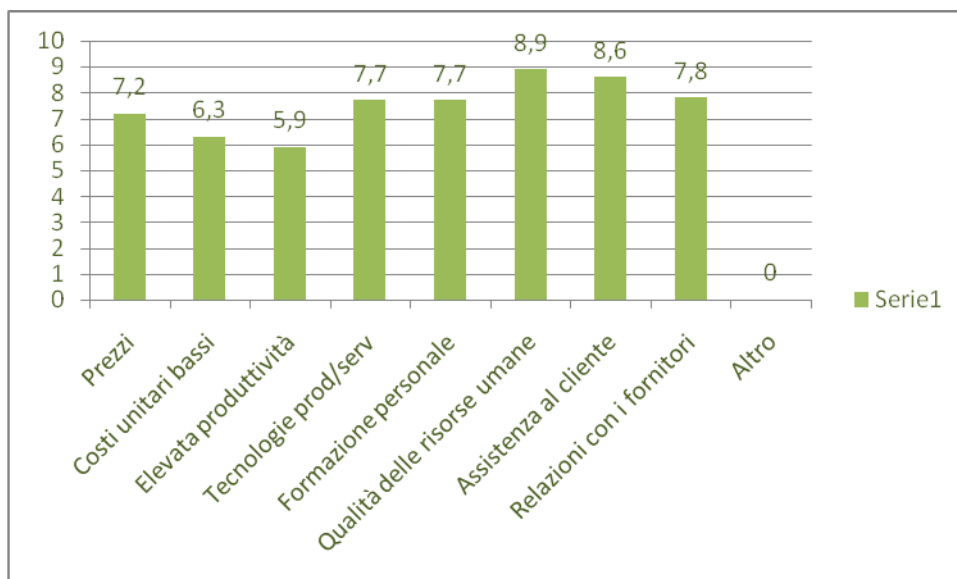


Grafico 5.10 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Riguardo alla destinazione degli eventuali utili rilevati, che costituisce uno degli aspetti decisamente qualificanti del particolare modo di operare dell'impresa EdC, si è osservato che l'orientamento prevalente è quello di affidare parte dei risultati della gestione economica all'Associazione Mondo Unito¹⁴⁰, che è

¹⁴⁰Da quanto si legge consultando il sito www.focolare.org, le motivazioni di fondo che hanno portato alla costituzione dell'AMU sono da ricercare nella diffusione del Movimento dei Focolari nei vari Paesi del mondo, anche in quelli meno avanzati sotto il profilo dello sviluppo economico-sociale. E' stato quindi naturale avviare iniziative di aiuto reciproco per venire incontro ai bisogni primari delle popolazioni locali. Col moltiplicarsi delle realizzazioni in Paesi dell'Africa, dell'Asia e dell'America Latina, si è avvertita la necessità di un organismo che fosse al servizio dei gruppi locali promotori dei progetti di sviluppo e potesse costituire un punto di riferimento per quanti, soprattutto in Italia, ma anche in altri Paesi europei, fossero sensibili e interessati ai problemi dello sviluppo e alla loro concreta soluzione. L'Associazione, senza fini di lucro, opera nella cooperazione internazionale sia con progetti pluriennali e plurisettoriali, sia con microrealizzazioni nei campi dello sviluppo economico (agricoltura, artigianato, commercio...), dell'educazione di base e della formazione professionale; della salute (alimentazione e nutrizione, soprattutto per l'infanzia; prevenzione e cura delle malattie, riabilitazione, ecc...); dell'assistenza e integrazione sociale.

un'organizzazione non governativa, che ha lo scopo di favorire la fraternità dei popoli, attraverso progetti di cooperazione allo sviluppo, nel rispetto delle realtà sociali, culturali ed economiche delle popolazioni. Tale orientamento coinvolge il 42,50% delle imprese. Il 35% delle imprese, invece, decide autonomamente a quali scopi destinare gli eventuali utili rilevati; naturalmente si tratta di dirigerli verso forme di solidarietà e assistenza ai poveri. Il 15% delle imprese rilevate dichiara di destinarne parte all'AMU e parte verso finalità individuate in autonomia. Il 7,50% delle imprese si orienta, invece, verso la formazione di uomini nuovi¹⁴¹ (Grafico n. 5.11).

Destinazione di eventuali utili rilevati

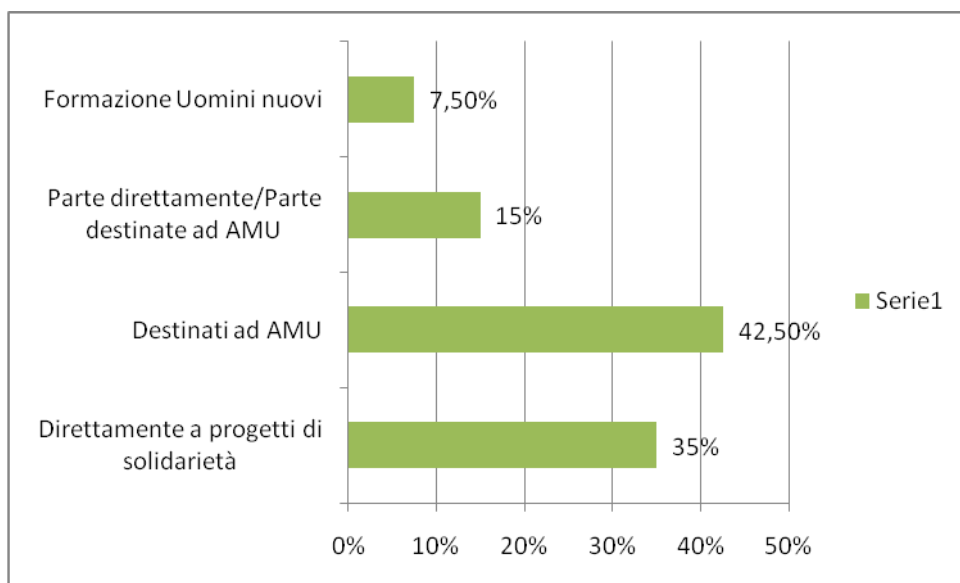


Grafico 5.11 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

¹⁴¹ Negli ultimi tempi il livello degli utili destinati alla formazione di uomini nuovi tende ad aumentare. In particolare si dirigono verso l'Università Sophia di recente istituzione, che ha sede nella cittadella di Loppiano (Fi). Dal sito si legge: “ Sophia offre una formazione aperta a tutti e su saperi incarnati, che possono diventare competenze distintive nel mondo economico e in particolare dell'impresa. Sophia è uno strumento di formazione di quegli “uomini nuovi” intrisi ed allenati nella "cultura del dare" e nella reciprocità, senza la quale non è possibile realizzare un' Economia di Comunione. E' per questo che una parte sostanziosa degli utili dell'EdC sostiene finanziariamente Sophia”. Si pone, altresì, in evidenza che, rispetto agli investimenti diretti alla formazione, il questionario proponeva una domanda in proposito. Tuttavia di fronte a tale richiesta, un numero significativo di imprese non ha fornito risposte (Domanda formulata al punto 13 del questionario riportato in appendice).

Rispetto alla formazione di “uomini nuovi, i dati rivelano inoltre che , aldilà degli utili destinati a questo scopo, gli investimenti effettuati in tal senso nel corso fluire della gestione, non appaiono consistenti e sistematici. In effetti, come si evince dal punto 16 del questionario, la percentuale di tale posta rispetto al totale investimenti è, in media, decisamente ridotta. Inoltre, nella maggior parte dei casi, le imprese, soprattutto quelle piccole o piccolissime, che rappresentano la percentuale più alta del campione, non riescono ad impiegare risorse verso questa tipologia di investimento.

Un altro dato rilevante del campione di imprese analizzato è costituito dall'andamento del volume d'affari nel periodo di riferimento. Quest'ultimo manifesta valori certamente non ottimistici come si può evincere dai risultati che seguono. Evidentemente i segni della crisi in atto sono evidenti anche nelle imprese EdC.

Questo dato imprime alla conduzione delle imprese delle immediate conseguenze dal lato dei risultati economici che, tra l'altro devono soddisfare, sotto il profilo della destinazione degli utili, gli obiettivi del progetto al quale la maggior parte delle imprese EdC deve la propria stessa esistenza. In effetti il 57,50% del campione rivela dati sull'andamento del volume d'affari decisamente in diminuzione. Soltanto il 37,50% delle imprese manifesta volumi stabili; mentre un risultato scoraggiante emerge, invece, dalle imprese che rivelano volumi d'affari in crescita soltanto per il 5% (Grafico 5.12).

Andamento del volume d'affari nel periodo di riferimento

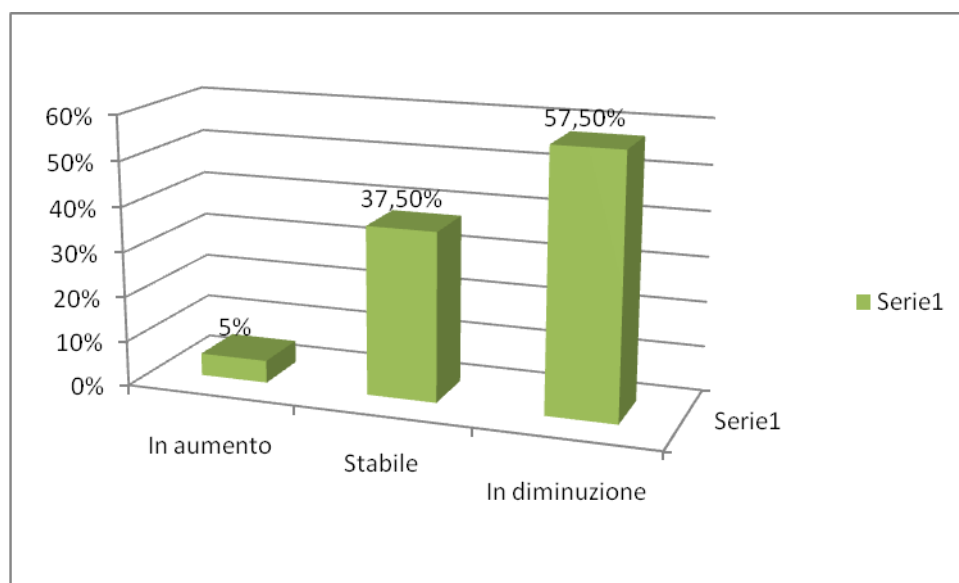


Grafico 5.12 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Proprio in funzione di quanto prima rilevato, si è avvertita l'esigenza di conoscere, in generale, gli effetti generati sull'attività delle imprese EdC dalla crisi internazionale in atto. Certamente, anche in questa rilevazione, i dati non sono confortanti.

Tuttavia, a rilevare effetti molto negativi sono state le imprese che costituiscono il 15% del campione. Soltanto il 7,5% delle imprese rileva, invece, effetti positivi. Il 40% delle imprese ha subito negativamente gli effetti della crisi.

Più incoraggiante appare il dato delle imprese che dichiarano una certa insensibilità al fenomeno. Infatti, la percentuale si pone su di un livello pari al 37,50% (Grafico 5.13).

Effetti della crisi sull'attività dell'impresa

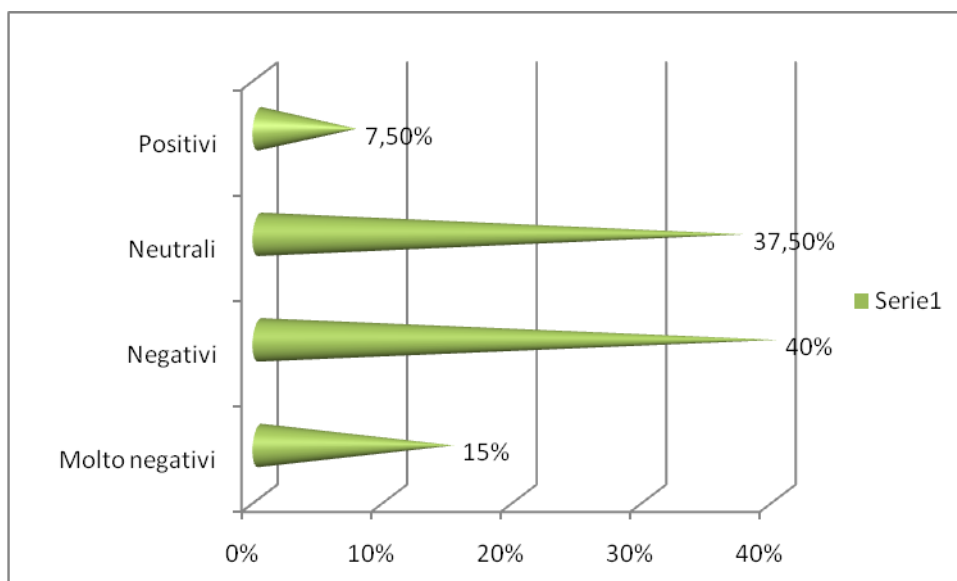


Grafico 5.13 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

In merito al tema della responsabilità sociale, la totalità delle imprese EdC coinvolte nel campione ritengono che sia insita nelle finalità istituzionali dell'impresa. In effetti, proprio nell'ambito di questa categoria di imprese il concetto della responsabilità sociale si evolve, arricchendosi di elementi nuovi che afferiscono ad una sfera decisamente più complessa rispetto alle tematiche dell'etica della sostenibilità ambientale e della morale, che sono quelli della solidarietà autentica e della pratica sistematica dei valori della reciprocità e gratuità. Comprendere in profondità lo spirito che incarna l'impresa EdC è stato l'obiettivo di fondo del lavoro di ricerca sia sotto il profilo teorico che empirico. Pervenire ad una definizione consolidata dell'impresa EdC, al momento, ancora arduo poiché il fenomeno dell'EdC è di origini decisamente recenti ed inoltre è di dimensioni assai microscopiche rispetto ad altre tipologie di osservazioni di natura economica ed economico – aziendale. Tuttavia esiste ed è in evoluzione continua.

Per tale ragioni si è manifestata l'esigenza e la curiosità, in fase di redazione del questionario, di acquisire anche una definizione di impresa EdC da parte di ciascun imprenditore coinvolto nel campione. Di seguito se ne riportano soltanto alcune, quelle che, a giudizio dell'autore, incarnano l'ideale del progetto EdC più delle altre, mettendolo in pratica con il proprio agire imprenditoriale (Tabella 5.2).

Quale definizione utilizzerebbe per esprimere al meglio i caratteri fondamentali di un'impresa EdC?

Forma giuridica	Settore attività	Risposte
S.R.L.	Servizi	E' un'impresa che pone attenzione alle persone ed ai loro bisogni cercando di coniugarli con il bene dell'azienda.
S.R.L.	Servizi	E' un'impresa che si pone sempre come obiettivo quello di essere sul mercato con attenzione e con responsabilità cercando di sviluppare la <i>cultura del dare</i> e della <i>reciprocità</i> .
S.R.L.	Produzione	"L'azienda EdC si propone di testimoniare che è possibile <i>fare impresa</i> in modo diverso, dove ciò che si realizza economicamente può, nella libera scelta, essere condiviso.
S.R.L.	Commercio	E' un'impresa che si propone di realizzare il bene di tutti i portatori d'interessi facendo, nel contempo, felici coloro che lavorano all'interno dell'azienda.
INDIVIDUALE	Commercio	..."E' un' <i>"azienda mondo"</i> che opera in un territorio e li costruisce rapporti di reciprocità ma che ha in se l'anima del mondo con un'attenzione costante alle necessità degli altri.

Tabella 5.2 - (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Conclusioni

Il fenomeno delle imprese EdC, che a distanza di 20 anni può ritenersi ancora allo stato embrionale, suscita oggi sempre maggiore interesse non soltanto nell'alveo dell'economia civile, in cui ha conosciuto i suoi primi sviluppi, ma anche in ambito economico ed economico aziendale.

La crisi economica in atto, oltre a generare incertezza e sdegno dal punto di vista economico – sociale, compromette gli equilibri economici e finanziari delle imprese, imponendo alle stesse nuove modalità di conduzione, che siano in grado di rispondere meglio alle sfide sempre più complesse derivanti da un mercato turbolento ed in continua, profonda evoluzione. A ciò si aggiunga che alle imprese si attribuiscono sempre maggiori responsabilità, che si traducono in impegni pressanti verso una categoria di *stakeholders*, che diventa sempre più ampia per effetto di inviolabili esigenze di natura sociale, ambientale ed etica. La gestione combinata di tutti questi - ed altri classici - aspetti è certamente ardua e presuppone per l'impresa un *restyling* dal punto di vista dell'assetto organizzativo, che non può prescindere da una sempre più elevata qualità di relazioni, interne ed esterne, e dunque da un approccio alle risorse umane decisamente rinnovato. Non è pensabile, tuttavia, che tutto questo si possa perseguire se nella sfida non si sentono coinvolte le istituzioni, la ricerca, l'Università, la formazione e soprattutto i Governi, che di fronte ai fenomeni della globalizzazione, dell'esternalizzazione e della internazionalizzazione dei mercati, piuttosto che favorire politiche economiche condivise ed in sinergia con i principali attori del mercato, appaiono impreparati e talora indifferenti rispetto

alle continue sollecitazioni imposte dai cambiamenti di un mercato sempre più volubile ed incerto.

Sulla base di queste riflessioni è maturata l'idea di un progetto di ricerca che vede protagoniste le imprese dell'Economia di Comunione, che traggono la loro origine da una profonda delusione nei confronti di un modello di sviluppo capitalistico, ormai inadeguato, e che si caratterizzano per uno stile imprenditoriale, autenticamente partecipativo, e per la centralità della persona in ogni aspetto della vita d'impresa.

Questo aspetto emerge, in generale, dal presente lavoro di ricerca che, dopo un'analisi storico-conoscitiva, allo scopo di indagare l'evoluzione del fenomeno, sia a livello nazionale che internazionale, dalle sue origini ad oggi, si è concentrato sulla individuazione delle caratteristiche fondamentali delle aziende che operano secondo il progetto EdC, al fine di pervenire ad una loro precisa identità. Processo quest'ultimo che non si è rivelato sempre facile, dal momento che il fenomeno è in continua evoluzione.

Il presente lavoro si è articolato in due parti fondamentali, una tesa all'analisi prettamente teorica del fenomeno considerato, l'altra invece di carattere empirico.

Dopo aver approfondito alcune riflessioni della dottrina economico-aziendale sulla concezione delle risorse umane in azienda, per poter disporre di fonti e punti di riferimento consolidati, nel momento in cui sono state poi affrontate le stesse tematiche in una prospettiva dell'EdC, è stata indagata l'impresa EdC anche ai fini dell'individuazione della mission, governance ed accountability. Si è proceduto, poi, con uno studio sull'entità del fenomeno,

rilevato a livello internazionale dalle commissioni EdC distribuite in diverse parti del mondo. I dati in proposito sono stati direttamente acquisiti dal rapporto EdC 2009/2010. Questa fase dello studio si è poi dimostrata efficace, quando si è giunti a confrontare i dati rilevati a livello mondiale e l'indagine esplorativa condotta sullo sviluppo del fenomeno EdC in Italia.

Aspetto fondamentale del lavoro di ricerca è stata, poi, l'analisi della funzionalità aziendale nella prospettiva dell'EdC. In questa fase, si è cercato di considerare, oltre che ai valori di natura economico – finanziari, anche i valori della “*comunione*”, “*reciprocità*”, “*cultura del dare*”, “*gratuità*”, che rendono tipica l'attività delle aziende EdC. Certamente questa nuova “*specie di valori*” presenta estreme difficoltà di misurazione poiché, pur esercitando una positiva influenza sui processi di creazione del valore nell'ambito dell'impresa, non si presta ancora ad una sintesi tale da poter pervenire ad un' oggettiva serie di indicatori.

Tuttavia, soltanto a livello di pura ipotesi teorica, sono stati creati alcuni indici in grado di misurare il livello di “ottemperanza” ai principi, che hanno ispirato il Progetto EdC, come l'indicatore che misura il livello di utili destinati a progetti di solidarietà, rispetto all'utile d'esercizio o rispetto al patrimonio netto, o ancora l'indicatore idoneo a misurare le risorse destinate alla formazione di “uomini nuovi”, rispetto alle immobilizzazioni immateriali o al totale impieghi. Questa fase si è poi conclusa con l'analisi economico – finanziaria di un'impresa EdC: la Ridix spa.

Nell'ultimo capitolo è stata realizzata l'indagine esplorativa, i cui risultati costituiscono una verifica importante su quanto affermato in merito alla centralità

della “persona” in azienda ed al valore attribuito alla qualità delle relazioni interpersonali. Ciò si evince dai dati rilevati nella prima parte dell’indagine gestionale ed in particolare sull’area afferente la metodologia di gestione e le scelte di natura strategica che, in questa tipologia di imprese, presenta i caratteri di una gestione condivisa e partecipata.

Il campione utilizzato, rappresentativo dei diversi settori in cui opera l’impresa EdC, rispetto ai fattori direttamente determinanti la competitività aziendale, si è espresso con valori particolarmente elevati sull’area afferente le relazioni sia interne che esterne all’impresa, con punte di massimo, rispetto a tutti gli altri fattori, per il fattore “qualità delle risorse umane”.

Anche dal lato della mission il campione rivela che gli imprenditori, che nel 57% dei casi hanno scelto di operare secondo il progetto EdC in fase di costituzione e nel 43% dei casi in un momento successivo, si sforzano di coniugare, nel loro stile di conduzione d’impresa, i principi di efficienza ed efficacia con quelli della reciprocità, gratuità e della comunione. Anche dalle interviste emerge che tenere alta l’attenzione ai valori economici e finanziari è condizione imprescindibile per poter soddisfare i vincoli di comunione.

Risultati interessanti sono emersi anche dal lato della destinazione degli eventuali utili rilevati. Si è osservato che questi ultimi possono essere destinati autonomamente verso progetti di solidarietà o, per la maggior parte dei casi, affidati all’AMU (Associazione Mondo Unito), che li dirige prevalentemente verso progetti di sviluppo ed anche, attività di formazione e di educazione allo sviluppo, sia in Italia che nei Paesi del Sud del mondo. Al momento, purtroppo,

soltanto una parte ridotta viene, invece, destinata dalle imprese direttamente verso progetti di formazione uomini nuovi.

L'andamento decrescente del volume d'affari, rilevato, nelle imprese EdC facenti parte del campione, , nel corso del periodo di riferimento, trova una conferma nelle rilevazioni dei dati relativi agli effetti della crisi economica in atto. Pur tuttavia, nel 45% dei casi le imprese EdC non risultano affatto investite.

Il lavoro di ricerca, nel complesso, ha raggiunto gli obiettivi prefissati in fase di progettazione. Aldilà degli aspetti teorici, nell'individuazione dei quali lo studio in merito, ha risentito certamente della carenza di letteratura economico aziendale specifica, ciò che offre spunti di riflessione è l'indagine del fenomeno EdC operata sul campo che, comunque, manifesta dei limiti connessi da un lato agli strumenti di indagine utilizzati che, in alcuni punti, non hanno sortito l'efficacia sperata, dall'altro lato al livello ancora embrionale del fenomeno, che peraltro è in frenetica evoluzione. Ciò favorisce, comunque, ulteriori curiosità ed interrogativi che, si auspica, l'evoluzione della ricerca in proposito potrebbe soddisfare e sciogliere, puntando su di una osservazione campionaria più numerosa e, dunque, maggiormente generalizzabile.

BIBLIOGRAFIA

ADAMO S., *Problemi di armonizzazione dell'informazione contabile*, Giuffrè Editore, Milano, 2001.

AIROLDI G. - CODA V. - BRUNETTI G., *Lezioni di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2007.

AMADUZZI A., *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannesi* - Dipartimento di Economia Aziendale “ E. Giannesi” Università degli Studi di Pisa, Piccinni Editore, Pisa, 1987.

AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, UTET, Torino, 2001.

AMIGONI F., *I sistemi di controllo direzionale – criteri di progettazione e di impiego*, Giuffrè Editore, Milano, 1979.

AMODEO D., *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini Editore, 1992

ANDRINGA L., *La destinazione degli utili EdC*, in rivista : *Economia di Comunione – una cultura nuova*” n. 28 – dicembre 2008.

ARAUJO V., *Quale visione dell'uomo e della società?*, in Bruni L. –Moramarco V (a cura di), *L'economia di comunione: verso un agire economico a “misura di persona”*, Vita e Pensiero, Milano, 2000.

ARAUJO V., *Per un economia secondo la dottrina sociale della chiesa*, in “La società”, - www.org/eventi/intermediando, 2007.

ARGIOLAS G., *Risorse umane*, in Bruni L.– Zamagni S., *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova Editrice, Roma 2011, pagg. 688 - 694.

BALDARELLI M. G., *I poli industriali dell'Economia di Comunione in una prospettiva economico – aziendale: nuove sfide nelle aggregazioni tra aziende e rivitalizzazione del rapporto fiduciario con il sistema creditizio*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2007, pagg. 178 - 191.

BALDARELLI M. G., *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability*, CLUEB Editore, Bologna, 2009.

BALDARELLI M. G., *Le aziende dell'economia di comunione*, Città Nuova Editrice, Roma 2011.

BECCATINI G., *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna, 1987.

BELLANCA N. - LIBANORA R. – TESTI E., *L'EdC ed il Polo Lionello*, in Impresa sociale – rivista n. 1 anno 19° vol. Marzo 2009.

BENEDETTO XVI, *Enciclica Caritas in veritate*, 29 Giugno 2009.

BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1987.

BIANCHI T., *L'Autofinanziamento*, in: Saggi in memoria di Gino Zappa, Giuffrè Editore, Milano, 1963 pagg. 16 – 23.

BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli Editore, Milano, 1995.

BORGONOV I., *Intervista di Stefania La Malfa il 24.09.2009*, pubblicata su www.Affaritaliani.it.

BOURGENOT DUTRU I., *L' utopia in azione “Francois Neveux, imprenditore economicamente scorretto”*, Città Nuova Editrice, Roma, 2010.

- BRUNI L., *l'impresa civile, - Una via italiana all'economia di mercato* EGEA Università Bocconi Editore, 2009.
- BRUNI L. – CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione- "Un approccio multidisciplinare"*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004.
- BRUNI L. – CRIVELLI L., *Impresa sociale su EdC*, in Rivista Impresa sociale, Marzo, 2009.
- BRUNI L.- ZAMAGNI S., *Economia Civile – efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino Editore, Bologna, 2004.
- CANDELA G., *Verso l'economia civile: una prospettiva economico – aziendale* Baldarelli M. G.(a cura di),- Impresa Mercato Istituzioni - Maggioli Editore, 2006, pag.313.
- CAPALDO P., *Scritti sparsi*, Giuffrè Editore, Milano 1967.
- CAPALDO P., *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa*, Giuffrè Editore, 1968.
- CAPALDO P., *L'economia aziendale oggi*, Giuffrè' Editore, Milano, 2010.
- CARAMIELLO C., *Indici di bilancio (strumenti per l'analisi della gestione aziendale)*, Giuffrè, Milano, 1993.
- CASELLI S., *Il profitto dell'impresa nelle relazioni fra etica ed economia*, in , Rusconi G, Dorigatti M. (a cura di) *Etica d'impresa* Franco Angeli Editore, 2005.
- CASSANDRO P. E., *Le aziende – principi di ragioneria* - Cacucci Editore, Bari, 1979.
- CASSANDRO P. E., *I Gruppi Aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 1982
- CASSANDRO P. E., *Scritti vari – Ricerche* a cura di Spallini G – Vol. II, Cacucci Editore, Bari, 1991.

- CASSANDRO P. E., *Trattato di Ragioneria- l'economia delle aziende ed il suo controllo*, Cacucci Editore, Bari, 1992.
- CATTURI G., *Interessi, motivazioni e valori degli "attori" aziendali*, CEDAM, Padova, 1999.
- CIAPPEI C., *Strategie e valore d'impresa – Saggezza e metodo dell'agire imprenditoriale*, Firnze University Press, Firenze, 2005.
- CILLERAI L., *L'impresa nell'economia di comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performances aziendali*, in Bruni L., Crivelli L., *Per un'economia di comunione*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004.
- CORTICELLI R., *L'autopotenziamento dell'azienda: considerazioni*, in Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, nn.11 – 12, 2005.
- COSTA M., *Le concezioni della ragioneria nella dottrina italiana "profili storici e storiografici nella sistematica delle discipline aziendali*, Giappichelli Editore, Torino, 2001.
- CRAVERA A., In : *Back to basic. I classici del management riletti ai nostri giorni* – *La gestione aziendale e il benessere dell'uomo*- in: Rivista L'impresa n. 2., 2009.
- DIANA A. – CAMPAGNOLI R. – DE ANGELIS M., *La nuova era dell'industria italiana: dai distretti al mondo*, in: Harvard Business Review (Supplemento allegato al n. 3), 2010, pagg. 45-51.
- DI CAGNO N., *Informazione contabile e bilancio d'esercizio (Modello comunitario e modello IAS/IFRS)*, Cacucci Editore, Bari, 2004.
- DI CAGNO N., *Il bilancio d'esercizio (Normativa civilistica e principi contabili nszionali)*, Cacucci Editore, Bari, 2011.

- DI CAGNO N. - ADAMO S. - GIACCARI F., *Lineamenti di Economia Aziendale*, Cacucci Editore, Bari, 2009.
- FABBRINI G. - MONTRONE A., *Economia aziendale "Fondamenti ed evoluzione della disciplina"*, F. Angeli Editore, Milano 2007.
- FAZZINI M., *Analisi di Bilancio (Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali)*, IPSOA, 2009.
- FERRERO G., *Finanza Aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1981.
- FERRERO G. - DEZZANI F. - PISONI P. - PUDDU L., *Analisi di Bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè Editore, Milano, 2006.
- FREEMAN E. - RUSCONI G. - DORIGATTI M., *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- GALLINO L., *L'impresa responsabile*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.
- GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 2003.
- GIACCARI F., *L'economia della globalizzazione ed il moderno homo oeconomicus*, in *Rivista del Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici dell'Università del Salento*, n. 2/09, Cacucci Editore, Bari, 2009, pagg. 26 - 42.
- GOLIN E. - PAROLIN G., *Per un'impresa a più dimensioni - strategie e bilancio secondo il metodo Rainbow Score*, Città Nuova Editrice, Roma, 2003.
- GOLINELLI G., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema tra economia e finanza*, CEDAM, Padova, 2000.
- GRANDORI A., *Reti inter - organizzative: progettazione e negoziazione*, in *Rivista Economia & Management* Vol. 7 , 1989, pagg. 28-40.
- LAI A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico - aziendale*, Angeli Editore, Milano, 1991.

LUBICH C., *L'economia di comunione – Storia e profezia*, Città Nuova Editrice, Roma, 2001.

LUBICH C., *Una via nuova*, Città Nuova Editrice, Roma, 2002.

MAGNANINI C., Intervista a Hertz N., *Il Gucci Capitalism*, in Rivista <<D>>, inserto settimanale del quotidiano La Repubblica, 27, Agosto, 2011, pagg. 83 - 85

MARCEGAGLIA E., *Senza etica non c'è impresa – L'obiettivo di fare utili e produrre crescita con regole condivise*, Il Sole 24 Ore (17 Febbraio 2011), Economia, Religione, Società.

MARCHETTI S., *L'informativa socio-ambientale nel sistema aziendale*, Cacucci Editore, Bari 2006.

MARCHI L., *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2002.

MASINI C., *Lavoro e Risparmio*, UTET, Torino, 1979 .

MILONE M., *Paolo Emilio Cassandro e le teorie economico aziendali svizzere e tedesche*, in Atti del convegno “Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro”, Cacucci Editore Bari, 2008, pagg. 116 - 126 .

MOLTENI M., *Aziende a movente ideale*, in Bruni L- Zamagni S *Dizionario di Economia Civile-*, Città Nuova Editrice, 2011 pagg. 65 - 75.

MUNDEL J., *B2B, una formula per far crescere la rete*, in Rivista “*Economia di Comunione - una cultura nuova* - inserto redazionale allegato a Città Nuova n. 23, 2011.

ONIDA P., *Le dimensioni del capitale d'impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazione di capitale*, Giuffrè, Milano, 1944.

ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1989.

- PAGANELLI O., *Analisi di Bilancio (indici e flussi)*, UTET, Torino, 1991.
- PERETTI A., *Adriano Olivetti*, in Bruni L- Zamagni S., *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova Editrice, Roma, 2011, pagg. 635 - 640.
- RUFFINI G. e ZIBETTI E., “*Due Bandiere e un solo cielo*” www.Ridix.it : “Il profilo del fondatore”.
- RUSCONI G., *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in L. Hinna (a cura di), *Il bilancio sociale*, “Il Sole 24 ore”, Milano, 2002.
- RUSCONI G., *Etica e impresa. Un’analisi economico-aziendale*, CLUEB, Bologna, 1977.
- RUSCONI G. – DORIGATTI M., (a cura di) Franco Angeli Editore, Milano, 2005.
- SASSI S., *Il sistema dei rischi d’impresa*, Vallardi, Milano, 1940
- SCIALDONE A., *Nuove direttrici di sviluppo per l’economia civile*, *Quaderni monografici Rirea* n 81, Roma, 2009.
- SCIARELLI S., *Etica e Responsabilità sociale nell’Impresa*, Giuffrè, Milano, 2007.
- TAGLIAGAMBE S. – USAI G., *Soggetti umani e soggetti collettivi nell’impresa e oltre l’impresa*, in *SINERGIE*, rivista di studi e ricerche n. 79, CUEIM, 2009, 173 - 191.
- TAYLOR F. W., *L’organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, 1952.
- TOSI L. – PILATI M., “*Comportamento organizzativo*”, EGEA, Milano, 2008.
- TREQUATTRINI R., *Economia Aziendale e nuovi modelli di corporate governance: Esperienze a confronto*, Giappichelli Editore, Torino, 1999.
- TURCO M., *L’incidenza del patrimonio intellettuale. Modelli di analisi*, Cacucci Editore, Bari, 2004.

VIESTI G., *Come nascono i distretti industriali*, Laterza Editrice, Bari, 2001.

VIGANO' E., *L'economia e la ragioneria (evoluzione e prospettive internazionali)*, CEDAM, 1996.

YUNUS M., *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli Editore, Milano 2008.

ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano. 1957.

ZAPPA G. , *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, S. A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

ZAPPA G., *Il Reddito d'impresa. Scritture doppie e bilancio aziende commerciali*, Giuffrè Editore, Milano, Ristampa della II ed., 1939, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, Riedizioni del 900.

ZAPPA G., *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè Editore, Milano, 1962.

SITOGRAFIA

www.Affariitaliani.it

[www. Eurosportelloveneto.it](http://www.Eurosportelloveneto.it)

[www. Focolare.org](http://www.Focolare.org)

www.la.feltrinelli.it

www.edcspa.it

www.edc-online.org

www.consorziotassano.it

www.pololionellobonfanti.it

www.primavera83.com

www.ridix.it

APPENDICE

Intervista al Presidente del C.D.A del Polo Lionello Bonfanti Dott. Eva Gullo

1. Come definisce il polo edc?

Il polo Lionello Bonfanti è un polo imprenditoriale che ospita negozi, laboratori, aziende di produzione e di servizi, studi professionali di consulenza e formazione: attualmente oltre 20 imprese che aderiscono al progetto dell'Economia di Comunione, un progetto di Economia Civile che ha come obiettivo quello di contribuire a realizzare, a livello mondiale, una società più equa, senza più indigenti. Il polo Lionello Bonfanti è stato definito "Casa degli Imprenditori" Il polo è un luogo, uno spazio nel quale, chi lo abita, cerca di mettere in pratica la "cultura del dare" e ciò rende visibile un bozzetto di fraternità universale.

2. Potrebbe indicare il numero di aziende facenti parte del polo?

Le aziende presenti oggi nel Polo Lionello sono complessivamente **25**

3. Qual è il numero complessivo dei dipendenti coinvolti nelle aziende facenti parte del polo?

Il numero complessivo delle persone coinvolte, a vario titolo nell'attività del Polo è pari 162 di cui 31 operanti fuori dal Polo.

Soci lavoratori che sono impegnati nelle diverse aziende del Polo.....: 24;

Dipendenti al Polo.....: 77;

Professionisti.....: 30;

Dipendenti di aziende del Polo operanti all'esterno di esso31

TOTALE RISORSE UMANE.....:162

4. Qual è la denominazione, la forma giuridica ed il tipo di attività svolta dalle aziende facenti parte del vostro POLO EDC?

DENOMINAZIONE	FORMA GIURIDICA	TIPO DI ATTIVITA'
1) Ass. Lionello Bonfanti	Associazione	Servizi alle imprese
2) Azuur della P.A.M.O.M.		Produzione e vendita di arredi e oggetti per l'infanzia
3) Banca Pop. Etica	Soc. Coop. Per Azioni	Prodotti finanziari
4) Luca Bozza	Ditta Individuale	Servizi assicurativi assicurativi
5) CHIARIS	Società Cons. Coop. Sociale	Servizi
6) Città Nuova della P.A.M.O.M		Editoria per la diffusione della cultura dell'unità
7) Associazione Cult. Connes		Attività finalizzate alla cura psico - fisica della persona
8) Cons. Stabile Risorse/Proges	SAS	Servizi
9) Coop.va Ideale	SRL	Servizi
10) Del Neso Costruzioni	SNC	Costruzioni edili-progettazione
11) E. di C. spa	SPA	Comunicazione, organizzazione e gestione del Polo Lionello
12) Enertech	SRL	Climatizzazione, energie rinnovabili, manutenzione
13) Fantasy Centro Ave PAFO.M		Complementi d'arredo in tessuto per la prima infanzia
14) PAFOM Gigli del Campo		Produzione e vendita abbigliamento donna
15) GM&P di G. Mazzanti & C.	SAS	Consulenza, organizzazione e formazione aziendale
16) G. S. T. di G. Cristiano & C.	SAS	Servizi
17) L'Arcobaleno Valdarno	SRL	Libreria varia- turistica, prodotti per l'ufficio
18) Leone	SRL	Forniture per hotellerie e ristorazione
19) Cecilia Mannucci - Rag. Prof.		Servizi consulenza aziendale
20) Poliambulatorio Risana	Soc. Cooperativa	Poliambulatori a servizio della persona
21) Terre di Loppiano	SRL	Vendita prodotti agro - alimentari biologici e per intolleranti
22) Unilab Consulting	SRL	Consulenza, servizi e tecnologia per l'innovazione
23) Xcogito	SRL	Agenzia web, marketing online, applicativi web oriented
24) Reggioli	Indiv.	Geometra

5. Qual è la mission del polo?

- Essere casa degli imprenditori che aderiscono all'EdC per l'Italia e polarizzare le aziende italiane di EdC, essere il faro dell'EdC in Italia.

- Essere spazio di dialogo per l'economia e in particolare per l'economia civile italiana.

- Svolgere la funzione di incubatore di imprese ispirate all'economia di comunione.

6. Qual è il livello di autonomia ed il livello di interdipendenza dell'azienda EDC del polo?

Se si intende la E. di C. SpA, l'azienda che ha l'obiettivo di gestire e amministrare le attività del polo, essa, attraverso un consiglio di amministrazione attualmente costituito da 9 membri, gestisce l'immobile, coordina la promozione e lo sviluppo del polo. Dal punto di vista giuridico ha piena e totale autonomia di gestione. A proposito di interdipendenza, si coinvolge volutamente in primis con le aziende che fanno parte del polo stesso, proponendo iniziative, sostenendo eventi e progetti in comunione con le aziende del polo.

Altrettanto, con l'intento di promuovere e rendere sempre più visibile il progetto Economia di Comunione, svolge attività di coinvolgimento anche con le aziende EdC sparse sul territorio nazionale, attraverso l'organizzazione di eventi e manifestazioni.

7. Attraverso quali azioni si concreta il valore della reciprocità tra le aziende all'interno ed all'esterno del polo?

All'interno del Polo ci sono varie possibilità e molteplici occasioni, dove viene in evidenza il valore della reciprocità: aziende che si accordano fra di loro per promuovere azioni commerciali in comune, o per promuovere insieme eventi che avvengono al Polo, o partecipare insieme a manifestazioni fieristiche esterne. I titolari di tali aziende, in alcune circostanze, realizzano insieme attività di accoglienza verso i visitatori, facendo dono delle loro personali esperienze anche sull'argomento della reciprocità vissuta.

Per quanto riguarda le aziende EdC sparse sul territorio nazionale, si sta progressivamente ampliando un progetto di rete fra le stesse e con il Polo, per approfondire la conoscenza promuovere il dialogo e soprattutto promuovere fra le stesse attività di comune interesse.

Si sono già effettuate manifestazioni di Expò al Polo, con ampia partecipazione di aziende esterne che hanno consentito un reciproco scambio di esperienze, di interessi, di affari fra le stesse.

8. Come si pone il polo rispetto al mercato?

Intanto va detto che il Polo oltre ad essere, come già sopra scritto, casa degli imprenditori EdC, si presenta anche come realtà aperta ad accogliere, attraverso seminari, convegni, tavole rotonde e manifestazioni aperte anche ad aziende del territorio non appartenenti al progetto EdC, operatori del mercato, figure istituzionali e/o del mondo accademico, nell'intento di promuovere costantemente un dialogo aperto con tutti e verso tutti. Le aziende poi che lo abitano, sviluppano prevalentemente la loro attività sul mercato nazionale e internazionale, intessendo dunque relazioni con clienti, fornitori, operatori del mondo esterno, quindi ampiamente coinvolte con la realtà del mercato, nel quale si trovano immerse.

9. Qual è, a suo giudizio, la percezione che l'ambiente esterno ha del polo?

Il Polo è visitato da circa 40.000 persone ogni anno, persone di ogni genere, da operatori economici a studenti, da gente comune a figure del mondo accademico, ecclesiale, politico, che vengono per conoscere ed approfondire il progetto EdC.

In buona parte percepiscono il Polo come un modello di nuova economia, ne apprezzano i valori e l'etica che lo contraddistinguono. Altri colgono comunque una novità, la diversità rispetto all'imprenditoria presente sul mercato. Sempre più la stampa nazionale, in particolare testate del mondo economico per esempio è successo con Il Sole 24 ore, ne diffondono i contenuti con profonda stima, vivo apprezzamento e come autentica novità. Le istituzioni locali apprezzano la presenza del polo.

Il polo è diventato da Gennaio 2011 Incubatore d'impresa regionale con il progetto: "Sviluppo imprenditoriale e Cultura della reciprocità: spazio di incubazione all'interno del Polo Lionello" (sul sito www.pololionellobonfanti.it sono presenti approfondimenti in merito).

10. Secondo lei, quali sono le differenze e quali le analogie esistenti tra un polo EDC ed un distretto industriale?

Entrambi ospitano una certa quantità di aziende e può essere che in entrambi i casi ci sia un'attività sinergica fra le stesse aziende. Le aziende presenti al polo sono accomunate dalla motivazione/adesione al progetto EdC. Credo però di poter dire che il valore della reciprocità sia una particolare caratteristica del Polo EdC, evidenziandone l'unicità.

Tale valore nasce essenzialmente dalla cultura del dare, atteggiamento tipico di chi aderisce al progetto EdC. L'esperienza che ne consegue, rende visibile la fraternità fra i suoi "abitanti", che diventa il particolare elemento di attrattiva, magari in maniera inconsapevole, per tutti coloro che lo visitano.

Antonio Carlos Pereira Cardoso

1. Come definisce il Polo EdC?

Il Polo ha la funzione di dare visibilità al Progetto, perché il mondo di oggi crede solo in quello che tocca o vede.

E' come un laboratorio, è un mondo imprenditoriale che vuole essere una bozza di un'economia nuova basata sul bene comune. Assume la sfida per sviluppare un'esperienza di una vita economica basata sulla cultura della condivisione.

2. . Potrebbe indicare il numero di aziende facenti parte del polo?

Sono 6 (sei) le aziende.

3. Qual è il numero complessivo dei dipendenti coinvolti nelle aziende facenti parte del polo?

110 funzionari.

- **Qual è la denominazione, la forma giuridica ed il tipo di attività svolta dalle aziende facenti parte del vostro POLO EDC?**

denominazione	forma giuridica	tipo de attività
AVN Imballaggi Plastici	Società a responsabilità limitata. s.r.l.	Sviluppa, trasforma e commercializza imballaggi plastici de polietilene e polipropilene di alta e bassa densità, prodotti tramite il processo di soffiaggio.
ECO AR Industria e Commercio	Società a responsabilità limitata. s.r.l.	Produzioni di prodotti di pulizie e lucidatura
ESPRI SA	Società per Azioni SpA	Costituzione e Sviluppi Immobiliari
PRODIET Nutrizione Clinica s.r.l.	Società a responsabilità limitata. s.r.l.	Commercializza prodotti per nutrizione enterale e soluzioni differenziate in nutrizione clinica.
ROTOGINE EKN KNE	Società a responsabilità limitata. s.r.l.	Prodotti in polietilene per la costruzione edilizia, immagazzinamento e trasporti di liquidi, impianto di depurazione degli scarichi domestici e di altri prodotti su richiesta.
UNIBEN Incentivo Mercantile	Società a responsabilità limitata. s.r.l.	Factoring che presta servizi finanziari a piccole e grandi aziende, tramite l'acquisto di titoli di credito. Assicurazione in genere e vendita di consorzi.

5 Qual é la mission del Polo?

Essere fedele e agire secondo i valori della EdC per dare visibilità al progetto.

6 Qual è il livello di autonomia ed il livello di interdipendenza dell'impresa EdC del Polo?

L'autonomia è totale, rispettando i principi per la gestione di un'azienda della EdC.

7 Attraverso azioni si concreta il valore della reciprocità tra le aziende all'interno ed

¹⁴² La traduzione dell'intervista è stata effettuata da Pontes Arruda Radila.

all'esterno del polo?

- Inizialmente tramite la vita e l'esempio delle persone che lavorano nelle aziende.
- Riunioni fra gli imprenditori per aumentare la sinergia e risolvere le sfide comuni o capire insieme i nuovi percorsi che devono essere tracciati per lo sviluppo del Polo.
- Tramite l'associazione dei funzionari del Polo Spartaco, che ha come obiettivo principale favorire ai soci e i loro dipendenti: assistenza sociale rivolta alla sanità, ausilio finanziario e promozione delle attività ricreative, sportive e culturali, cercando sempre miglioramenti nel livello della qualità della vita e per il benessere sociale di tutti, etc...

8 Come si pone il Polo rispetto al mercato?

Le aziende del Polo sono dell'EdC e portano i valori per la sua gestione, in contrasto con i modelli attuali delle aziende, pertanto si relazionano in un clima di cooperazione e rispetto con i funzionari, clienti, fornitori, governo etc.

Poi, nella EdC non si valorizza soltanto il profitto, ma anche la cultura, la partecipazione, la realizzazione, la fiducia e l'ambiente.

9 Qual è, a suo giudizio, la percezione che l'ambiente esterno ha del polo?

Nel momento storico del Brasile, di grandi trasformazioni e nella congiuntura internazionale, il Polo offre la sua testimonianza al mondo: un'esperienza modesta quanto alle sue dimensioni economiche, ma luminosa e sintonizzata con i nostri tempi, così sensibile alle esigenze sociali e che ha evidenziato probabilmente una delle più belle caratteristiche dei brasiliani: la speranza.

Abbiamo ricevuto tante visite che vengono per conoscere la "novità dell'EdC". Evidenziamo alcuni visitatori che sono stati qui nel Polo nell'ultimo anno per un contatto più profondo. Vi segnaliamo in particolare:

- TV Canzone Nuova che ha fatto un servizio così grande che è andato in onda in 3 puntate e che ha avuto persino ripercussione internazionale.
- TV Nazionale Coreana KSB News.
- Dirigenti di una Fondazione dell'Impresa Edilizia Camargo Correa.
- Dirigenti e direttori latino-americani della C&A.

10. Secondo lei, quali sono le differenze e quali le analogie esistenti tra un polo EDC ed un distretto industriale?

- Guardando dal di fuori può apparire uguale, ma porta nella sua origine un cambiamento economico fondamentale e concluderei con le parole che Chiara Lubich ha detto il 12/05/1998, durante la sua visita al Polo Spartaco: "Alcuni giorni fa ho visitato il Polo Spartaco, sono rimasta incantata. Si aleggia nell'aria qualcosa di nuovo che rivela "il futuro". Ho chiesto a Spartaco che lo protegga e lo incrementi, affinché, con la benedizione del cielo e con l'ardore e l'audacia dei nostri "pionieri", si realizzi il disegno che Dio ha su di esse, come modello e incentivo di tutta l'Economia di Comunione nel mondo".

Jose Ramon Cervino

1) Come definirebbe il Polo EDC ?

Luglio 1992, si radunano rappresentanti delle diverse regioni dell'Argentina e danno vita ad una Società Anonima che ha come obiettivo la diffusione del progetto attraverso la radiazione di imprese nel polo. Il nome scelto è UNIDESA che significa unità ed sviluppo.

Per la sua diffusione ed apporto del capitale si segue l'iniziativa "poveri ma molti" e si propongono azioni di basso valore nominale in modo che tutti possano partecipare del progetto. Oggi gli azionisti di Unidesa sono più di trecento che, col loro apporto, permettono che giorno dopo giorno il progetto prenda consistenza.

Nel marzo 1995 Unidesa propone un progetto urbanistico in un settore dell'edilizia, per l'insediamento di famiglie collegate al progetto di Economia di Comunione.

Attualmente sono 11 le case costruite.

2) Potrebbe dirci il numero delle imprese che fanno parte del polo?

Sono sette. (7) L'ottava è in fase d'installazione.

3) Quanti sono gli impiegati coinvolti nelle imprese che fanno parte del polo?

12 persone

4) Qual è la denominazione, la forma giuridica e il tipo di attività svolta dalle imprese che fanno parte del vostro polo EDC

UNIDESA S.A.

Proprietaria dei 34 ettari di terreno e delle infrastrutture esistenti del Polo Solidarità, è una società fondata nel 1992. Attualmente conta 300 azionisti.

www.mariapolis.org.ar

Primizie (ditta individuale)

Coltivazione di ortaggi a cielo aperto e sotto serre.

Oggi si coltivano 6 ettari a cielo aperto, 3 ettari sotto serra, si producono 250 tonnellate di ortaggi per anno e 80 tonnellate di verdure a foglie.

Norma Maliandi (Società a responsabilità limitata)

Impresa situata a Junin da più di 40 anni sul mercato, si dedica alla elaborazione e vendita di prodotti cosmetici a base apicola. Nel polo la società realizza la produzione della sua linea per capelli.

www.normamaliandi.com.ar

Consultorio Ma Ines Pruvost (ditta individuale)

Consultorio medico.

Herreria Ferrarotti (società a conduzione familiare, padre-figlio)

Ferramenta e lavorazione dei metalli.

Famiglia originaria di O'Higgins, nelle vicinanze del Polo Solidarità. Conosciuto il progetto, hanno subito aderito, e attraverso la sua attività e il suo impegno concreto nel Polo, sono un importante collegamento tra il Polo e dintorni.

Fogaril (ditta individuale)

Atelier di opere artistiche a base di ferro.

Esecuzione di lavori di decorazione con pezzi riciclati e nuovi. Una linea semplice e creativa li caratterizza.

Lumi (società anonima)

Scoprendo sapori

Elaborazione di biscotti artigianali.

ventas@descubriendosabores.com.ar

5) Qual è la missione del polo?

Essere l'espressione, in ambito economico, di quello che chiamiamo la "cultura del dare". Dare ad esso visibilità e credibilità.

6) Qual è il livello di autonomia e il livello di interdipendenza delle imprese EDC del polo?

L'autonomia delle imprese del Polo è totale con riguardo all'attività che ognuna realizza.

¹⁴³ La traduzione dell'intervista è stata effettuata da Rabasco Pilar.

Non so se si può parlare di interdipendenza, le imprese che fino adesso si sono installate sviluppano attività molto diverse. Esiste una collaborazione nella vita quotidiana.

7) Attraverso quali azioni si concretizza il valore della reciprocità, tra le imprese dentro e fuori del polo?

All'interno si è costruita una relazione solida tra le diverse imprese e con gli abitanti del Polo, nel Polo Solidarietà esiste un quartiere, un gruppo di abitazioni nelle quali vivono alcune famiglie, alcune delle quali coinvolte nelle imprese del Polo.

Questa relazione si esprime in diversi modi: riunioni per analizzare temi concreti, attenzione ai visitatori (3.000 all'anno), eventi sociali, altro.

All'esterno:

Bollettino quadrimestrale per condividere la vita del Polo con azionisti.

Organizzazione di campi di lavoro in modo che i giovani di diversi luoghi abbiano la possibilità di conoscere e di "costruire" con il loro lavoro il Polo: giardinaggio, pittura, riparazioni varie.

8) Che atteggiamento ha il polo di fronte al mercato?

L'EDC si sviluppa in un'economia di mercato. Il polo si inserisce in un'economia di mercato. Non abbiamo difficoltà con il mercato, lavoriamo in modo che sia il luogo d'incontro e di scambio e non di una lotta selvaggia come succede molte volte.

Sarebbe interessante studiare i mercati che si trovano nell'altopiano boliviano nei quali il momento di scambio (molte volte baratto) è anche un momento di relazione e di benedizione reciproca.

9) Qual è - secondo lei - la percezione che il contesto esterno ha del polo?

Il polo suscita un interesse crescente.

Ad O'Higgins, la cittadina vicina, dove abitano tutte le persone che lavorano nel polo, si inizia a percepire le imprese del polo come una possibilità di lavoro stabile in un ambito lavorativo con un clima di rispetto, moderazione e rispetto delle leggi poco frequenti.

Alcuni mezzi di comunicazione della zona cominciano ad interessarsi.

Ci sembra che la percezione, dopo un periodo in cui forse c'è stato un certo scetticismo, oggi è positiva, soprattutto perché si cominciano a vedere frutti concreti e il consolidamento di alcune attività di produzione, che mostrano che con questa cultura e rimanendo nel mercato si possono ottenere risultati economici.

10) Secondo lei, quali sono le differenze e quali le analogie esistenti tra un polo EDC e una zona industriale?

Non so se parlerei di differenze ed analogie.

Forse una differenza è che le zone industriali si ubicano dopo aver fatto studi e in luoghi di facile accesso e con disponibilità di energia ecc. Questo polo è situato in un luogo che non è di facile accesso, relativamente lontano dai grandi centri di consumo. È stato ubicato lì perché in quel luogo è nata e si è sviluppata la Mariapoli Lia e i poli produttivi sorti dall'EdC sono espressione dello stile di vita che si crea e si trasmette nelle Mariapoli.

Il polo dovrebbe crescere come un luogo, un laboratorio, nel quale si possa vedere e costatare che la cultura del dare si può vivere, che è proprio questo, una cultura, uno stile di vita concreto e non semplicemente un'idea. Che si possa capire che questa cultura si può vivere in qualsiasi attività.

Una piccola esperienza personale: nell'87 mi è venuta l'idea di far conoscere la Mariapoli a un industriale di Buenos Aires che fabbricava sonde e materiale plastico per uso medico. Siamo andati con il suo socio. Non gli ho dato nessuna spiegazione gli ho detto semplicemente che volevo che conoscessero questo luogo. Neppure alla Mariapoli ho chiesto che preparasse niente di speciale, inoltre, neppure sapevano che arrivavamo. Visitammo i laboratori dei/delle giovani che vivevano lì in quel periodo. Dopo pranzo, mentre attraversavamo il parco per andare da un laboratorio all'altro si fermò penseroso e disse (o disse a sé): "questo non esiste, non è possibile ..." "ma esiste ... perché io sono qui ..." e poi rivolto a me disse "se mi avessi raccontato, parlato di questo ti avrei detto 'non mentirmi' non si può lavorare in questo modo, però là li ho visti lavorare". Poi ha voluto dare un appoggio alla crescita della Mariapoli e per diversi anni una parte dei suoi prodotti si sono elaborati lì. L'EdC non era ancora nata.

Testimonianza di Teresa Lia Giaccone (imprenditore impresa EdC)

(...) Purtroppo a causa della crisi persistente, la nostra aziendina che produce prodotti non di prima necessità, ha subito un notevole calo, in un momento peraltro in cui avevamo investito nell'acquisto di un laboratorio, quindi non sto a spiegarle i problemi in cui, come può immaginare ci siamo trovati. Tra tutte le alternative che ci siamo inventati per "passare il guado", da un anno abbiamo anche iniziato una vendita on-line, che si sta rivelando senz'altro interessante, ma con uno sviluppo troppo lento per le nostre attuali esigenze. Pertanto dal 31 dicembre prossimo, abbiamo deciso di chiudere il nostro punto vendita (dove siamo in affitto) del quale non riusciamo a mantenere più i costi e a trasferire tutto nel nostro laboratorio, anche se è decentrato e l'affluenza del dettaglio sarà sicuramente molto penalizzata.

Pensiamo di potenziare la vendita on-line, con prodotti più selettivi (bomboniere, servizi piatti...) e inoltre stiamo allestendo un altro sito dove ci occuperemo della distribuzione, sempre su internet, di prodotti tipici calabresi, di natura biologica o comunque genuini. Ci auguriamo che quest'altra attività possa dare un supporto a quella originaria, che esiste ormai da circa 25 anni, è un momento di forte trasformazione e, mi creda, solo la fede nella Provvidenza, ci da la spinta per procedere. Non sto a compilare il questionario perchè le cifre del fatturato la farebbero sorridere, ma questa è purtroppo la realtà di molti piccoli imprenditori. In ogni caso le faccio una brevissima storia della nostra attività. Quando è nata EdC, abbiamo subito accolto questa idea di Chiara¹⁴⁴, io e mio marito Mariano, come una risposta, sia alla realtà desolante delle nostre regioni del sud (come diceva un economista a proposito degli africani "sono come degli straccioni seduti su una montagna d'oro) e da noi più o meno è lo stesso.

Sia perchè si poteva finalmente ambire ad un'eticità del lavoro, problema che ci ha sempre coinvolto molto, dato che mio marito, per motivi etici e religiosi, lasciò un buon lavoro, in una azienda dove si producevano aerei da combattimento (quelli che adesso bombardano la Libia). In questi anni sono state più le difficoltà che i momenti di prosperità, ma l'idea che ci fosse una realtà come quella di Edc, ci ha spinto ad andare avanti, a dare una ragione a tutto.

Nulla può sostituire i rapporti creati con i fornitori, con i dipendenti, quando li abbiamo avuti, e all'affetto dei clienti che aldilà dell'acquisto si sono sempre sentiti accolti, consigliati, non per l'acquisto più oneroso, ma per l'ottimizzazione della spesa, anche se a volte penalizzava il nostro guadagno. Cose queste, che come dice una famosa pubblicità, non hanno prezzo...ma per davvero. E anche oggi che ci troviamo davanti a questa svolta, in un momento della nostra vita in cui molti iniziano a pensare alla pensione, dopo aver sofferto per la precarietà del nostro futuro in ogni senso, ci sentiamo sereni, perchè, confidando nell'Amore incodizionato di Dio, se facciamo la nostra parte, il resto è pensiero Suo, aldilà delle crisi, dei mutamenti epocali e tutto ciò che umanamente fa paura.

E la ringrazio di avermi dato l'opportunità, scrivendo, di rivedere il nostro percorso per ricordarmi degli innumerevoli interventi della Provvidenza, in questi anni (ci sarebbe da scrivere un libro) e anche perchè ci sono giovani, che come lei, si interessano a queste realtà, che pur essendo concretamente umane, lasciano il giusto spazio ai disegni che l'Eterno Padre ha sull'umanità.

Mi auguro di non averla annoiata con la mia lungaggine, ma mai avrei lasciato senza risposta questa sua richiesta (...).

Teresa Lia Giaccone

¹⁴⁴ Qui il riferimento è relativo a Chiara Lubich .

Esperienza Cooperativa Primavera 83

<<La cooperativa sociale primavera 83 nasce dall'iniziativa di un gruppo di giovani per gestire servizi per la manutenzione e la tutela del verde pubblico e privato nel Comune e nella provincia di Cagliari.

L'imput alla costituzione viene fornito dal 1983 dall'Assessorato ai Servizi Sociali del Comune di Cagliari che sperava di dare un importante lavoro di realizzazione di giardini di scuole, ad un gruppo di ragazzi con problemi sociali. Nel 1985 la cooperativa è presente con il suo Presidente alla Convention di Assisi dove nasceva il progetto nazionale della cooperazione sociale. Purtroppo sia la differenza dei governi politici tra Comune e Regione, che l'ingenuità nel credere che un ragazzo con problemi sociali (tossicodipendenza, devianze, ecc.) potesse essere recuperato con il lavoro, impedì sia il finanziamento del progetto che l'avvio della cooperativa con quel gruppo di ragazzi. Si avvertiva, nel frattempo, l'idea che nella compagine della cooperativa mancasse, o si avesse un'idea approssimativa, di quello che è l'elemento che guida l'attività di qualsiasi impresa: lo spirito imprenditoriale.

Così, in quest'ottica, viene coinvolto l'attuale presidente della cooperativa che proveniva da un'esperienza di ditta individuale nel settore dei giardini e che si portava come prezioso bagaglio l'aver superato una difficilissima crisi dovuta al fallimento del suo più grosso committente. Da allora (1985) con un ricambio totale della compagine sociale e con il generoso contributo di uno dei ragazzi fondatori, la cooperativa mosse i primi passi.

Nel 1996, con grande sorpresa, a seguito delle visite mediche obbligatorie, in base alla nuova normativa sulla sicurezza, l'equipe medica ha manifestato la sua meraviglia per l'alto numero di lavoratori che risultavano positivi all'epatite "c" o all'HIV (oltre il 20%). La prima reazione fu di grande preoccupazione pensando agli effetti sulla produttività ed agli ostacoli che queste persone avrebbero potuto creare nel raggiungimento degli obiettivi economici. Nei giorni successivi, invece, cominciò a maturare l'orgoglio di essere riusciti ed andare avanti, "nonostante queste persone", pagando tutti gli stipendi e tutte le tasse e, addirittura, riuscendo ad avere, negli ultimi tre anni, anche degli utili.

Nel 1998, si modifica lo statuto e si diventa cooperativa sociale di produzione lavoro. Inizia, poi, la collaborazione con altre cooperative sociali esperte nel reinserimento di persone con vari problemi (tossicodipendenti e malati mentali), che ha favorito l'adesione al consorzio Solidarietà. I periodi successivi si caratterizzano anche per un'attenzione particolare alla formazione, che vede coinvolti sia i soci che i dipendenti della cooperativa, per il reinserimento lavorativo che consiste in un processo "recupero" della persona svantaggiata al fine di farla rientrare gradualmente in quel mondo lavorativo che lo aveva visto allontanarsi a causa dei propri problemi. La cooperativa svolge questo importante compito dal 2000 grazie ad una equipe composta da psicologi, tutor ed operatori, che in collaborazione con i servizi sociali, asl e amministrazioni locali curano l'inserimento della persona durante tutto il suo percorso.

La mission è volta alla cooperazione per creare posti di lavoro anche attraverso il valore della solidarietà coniugandola armonicamente con i principi di mercato che presuppongono efficienza, efficacia e alta qualità nei beni e servizi offerti.

Dal punto di vista delle risorse umane la cooperativa è un'impresa che attraverso la democrazia interna valorizza e responsabilizza il potenziale di tutti i soci. Nonostante le crisi degli anni 80 e quella attuale, la cooperativa ha sempre puntato alla qualità delle relazioni umane, ritenendo, con molta convinzione, che non esiste il lavoratore perfetto, ma che lo si forma giorno per giorno. I provvedimenti, quando necessari, non mirano a reprimere, ma ad aiutare a superare le debolezze di ciascuno:

“le debolezze, quando riconosciute, sono diventate i gradini della nostra crescita”¹⁴⁵. Oggi la cooperativa conta 50 persone che lavorano secondo uno stile incentrato sul senso di radicamento al territorio e appartenenza alla cooperativa, basato su:

-Il lavoro come fattore di integrazione, di crescita personale e di riconoscimento delle proprie capacità;

-L’attenzione alla qualità delle relazioni umane, alla democrazia interna, la giustizia, l’etica morale e la fratellanza;

-Il radicamento nel territorio di provenienza di tutti i lavoratori;

-L’attenzione alla qualità dei servizi resi;

-La ricerca di sinergie possibili sul territorio per l’attuazione di progetti destinati alla produzione e adatte nel contempo a ciascun tipo di svantaggio sociale¹⁴⁶.

La cooperativa sociale Primavera 83 è oggi una delle più importanti aziende sarde che operano nella realizzazione e nella manutenzione del verde ornamentale, raggiungendo un fatturato di circa 1.500.000 euro annui. “ Ci sforziamo di credere allo Stato, alle sue regole e ogni giorno cerchiamo di rispettarle sempre al meglio. Aderiamo ad un grandioso progetto assieme ad altre 800 aziende sparse nel mondo: è l’Economia di Comunione, un progetto che mira a testimoniare il vangelo nell’economia”>>.

¹⁴⁵ www.primavera83.com

¹⁴⁶ Relazione sulla gestione del bilancio 2010 della Società cooperativa Sociale Primavera 83.

Estratto della testimonianza Franco Caradonna amministratore della UNITRAT S.R.L.

Sono Amministratore della UNITRAT S.R.L, un'azienda nata nel 1976 dove, attualmente, lavorano 25 dipendenti, con un fatturato annuo di circa € 2.000.000. Negli ultimi due anni i ricavi si sono ridotti del 50% per effetto della crisi del ns. settore. La nostra lavorazione consiste nel sottoporre manufatti meccanici ad un processo termochimico, che ne trasforma la struttura interna, evidenziando, così, le caratteristiche meccaniche necessarie per l'impiego. Viene utilizzato nei più svariati settori della meccanica: da quello automobilistico, all'aeronautico, alle macchine di movimento terra, agricole e per il trasporto industriale. Abbiamo, infatti, circa seicento clienti in un raggio di 500 km. Il rapporto con i clienti non si è limitato alla sola lavorazione, ma abbiamo anche fornito, quando necessario, la nostra esperienza sia nel settore dell'acciaio (dalla progettazione all'impiego, dall'usura alle anomalie evidenziate durante il funzionamento) sia nelle lavorazioni meccaniche. Questo ha contribuito alla nascita e alla crescita di molte aziende, che oggi producono manufatti un tempo importati dall'estero. Grazie a ciò la Puglia è divenuta in questi anni la capitale Europea per la produzione dei demolitori idraulici e la regione leader in Italia nel settore della costruzione di stampi per la produzione di manufatti in cemento , e nel settore della costruzione delle attrezzature per la perforazione. (...)

Quando nel 1991 è nata l'economia di comunione, il progetto proposto da Chiara, abbiamo sentito che per la nostra esperienza era una conferma e ci ha dato una maggiore spinta ad andare avanti. Le difficoltà che spesso riscontriamo sono legate, principalmente, alle infrastrutture insufficienti, ma anche ad una "povertà socio-culturale" che ha radici profonde, legate alla mancanza di relazioni, a stili di vita fatti di scelte individuali poco attente al bene comune, che incidono sulla partecipazione e sulla responsabilità. Quarant'anni di tentata industrializzazione non ha consentito il mantenimento e la crescita delle aziende. E' stata così spesso distribuita una ricchezza non prodotta, creando l'illusione che si può vivere lavorando poco, e così, consumando le risorse destinate al futuro dei nostri giovani (...).

Malgrado le difficoltà in questi anni abbiamo cercato di costruire rapporti di gratuità. Le relazioni interpersonali, all'inizio problematiche, hanno lasciato spazio a rapporti di fiducia, di amicizia e reciprocità, sia con i dipendenti che i clienti, i fornitori i concorrenti, le istituzioni. Un esempio è legato ad un'esperienza che ci siamo trovati a vivere: Il titolare di una ns. azienda fornitrice, ebbe un infarto che provocò seri problemi economici per la sopravvivenza della stessa. Invece di rivolgerci ad altri come sarebbe stato prudente, continuammo a rifornirci da lui, anticipandogli dei pagamenti, per permettergli di pagare gli stipendi ed i debiti più urgenti. Il suo consulente amministrativo lo abbandonò, ed un nostro. collaboratore si offrì di ricostruire ed aggiornare le scritture rimaste arretrate. Non riuscendo comunque ad evitare il fallimento, assumemmo due dipendenti e aiutammo un terzo ad iniziare un'attività in proprio . (...)

Quando un nostro concorrente, che opera in un'altra zona, entrò in difficoltà, gli offrii gratuitamente il mio aiuto, pensando ai posti di lavoro che si sarebbero persi in caso di fallimento e al servizio importante svolto in un territorio così povero di aziende. Aveva bisogno immediato di lavoro, così proposi ai miei clienti della zona di dirottare una parte delle nostre commesse verso di lui, assicurandoli che ne avremmo noi stessi garantito il buon esito e la proposta fu accettata. Così è nata in questi anni una collaborazione con una condivisione di esperienze tecniche e di rapporti legati alla conduzione delle aziende. Quando un violento incendio compromise gli impianti di un

nostro reparto, continuammo a credere che “tutto quello che ci succede è per il nostro bene”. Da questo evento infatti, nacque una gara di solidarietà da parte di dipendenti, di clienti e di fornitori. Nei due mesi necessari per la riparazione degli impianti, le nostre lavorazioni furono dirottate verso due aziende concorrenti, distanti molte centinaia di chilometri, che, rinunciarono ad una parte del loro guadagno per permetterci di recuperare le spese di trasporto. (...)

Quando un nostro cliente, alla fine del 2010, stimolato dagli incentivi che la sua Regione da per i nuovi investimenti, ha deciso così di fare in proprio la lavorazione che noi effettuavamo sui suoi manufatti da molti anni. Dopo alcuni mesi, non avendo una preparazione specifica ed un'esperienza sufficiente, ci ha comunicato le difficoltà che aveva ad avviare questo macchinario. Ci siamo resi disponibili ad aiutarlo, dandogli quel supporto necessario per effettuare bene la lavorazione, e in seguito ha, così deciso che avremmo continuato a fargli quella su i particolari più difficili. All'inizio degli anni '90 ci fu una grave crisi per la guerra del Golfo, con una grossa contrazione di lavoro e, dopo aver utilizzato la Cassa Integrazione, dovemmo decidere se, licenziare un quinto dei dipendenti, oppure optare per un contratto di solidarietà che prevedeva una riduzione delle ore lavorate, con un contributo da parte dell'INPS del 50% delle ore non lavorate. Di comune accordo fu scelta questa soluzione, sebbene comportasse per tutti la diminuzione di circa il 20% dello stipendio. Non fu possibile applicare la riduzione dell'orario di lavoro a tutti, in quanto sette dipendenti, occupavano posti di responsabilità; ma l'idea di non partecipare tutti insieme agli stessi sacrifici non ci lasciava tranquilli. Così tutti e sette decidemmo liberamente, di ridistribuire il 6% del nostro stipendio secondo le necessità familiari di tutti, in base ai figli ed eventuale altro lavoro delle mogli. (...)

Convinti che i risultati non dipendono solo dagli investimenti ma soprattutto dalle persone che lavorano. Abbiamo sempre cercato di coinvolgere tutti i dipendenti nella collaborazione e nella partecipazione azionaria, e nella distribuzione extra contrattuale di una parte degli utili, mentre una parte era destinata per i fini dell'EdC. Un giorno ci siamo accorti che un nostro dipendente si drogava, non riusciva più a svolgere il lavoro e procurava molti danni. Anche se il mio primo pensiero è stato quello di licenziarlo scegliemmo di accettarlo così come era. Abbiamo avuto modo di conoscere l'ambiente in cui viveva e la sua famiglia, e decidemmo così di stare con lui anche fuori del lavoro per tenerlo impegnato tutto il giorno; finché un giorno ci chiese di aiutarlo ad uscire dalla droga. D'accordo con lui vincolammo il suo stipendio ed ogni giorno gli compravamo soltanto il necessario. (...). Dopo un ciclo di recupero di tre anni, in una comunità, è ritornato nella nostra azienda. Agli inizi degli anni 2000 abbiamo favorito la costituzione di una Cooperativa Sociale con attenzione ai diversamente abili, avendo come riferimento la nuova legge 68 del 1999, dove per la prima volta veniva affrontato il problema dei disabili non come obbligo ma come collocamento mirato. Questa cooperativa è nata con quindici soci, di cui alcuni disabili che hanno pensato di inventarsi un lavoro rivolto alle necessità ed ai bisogni del territorio. La Conferenza Episcopale Pugliese nell'autunno del 2008 ha proposto, in un territorio dove i rapporti nel mondo dell'economia sono molto sfilacciati, la rinascita dell'UCID Associazione Cattolica partecipata da Imprenditori, Dirigenti, Professionisti ed Artigiani.(...) E' stato anche questo uno dei frutti per i rapporti costruiti insieme in questi anni, come se fossimo una famiglia con l'obiettivo di continuare a diffondere la cultura del bene comune. Quest'anno come UCID Puglia abbiamo contribuito alla preparazione della SUMMER SCHOOL di Economia Civile, che ha coinvolto 50 giovani studenti pugliesi.

Franco Caradonna

L'esperienza del Consorzio di cooperative sociali "Roberto Tassano"

Il Consorzio di cooperative Sociali Roberto Tassano nasce nel 1997, anche se costituisce il risultato di un'evoluzione che fonda le sue basi, nel 1989 quando su iniziativa di due piccoli imprenditori locali, insieme a 24 altri soci aderenti al Movimento dei Focolari, nasce la cooperativa Tassano, in risposta ai numerosi casi di disagio sociale presenti sul territorio. Sin dall'origine si evince l'intenzione di favorire un intreccio efficace tra i valori della cooperazione, della solidarietà finalizzato principalmente alla creazione di nuove imprese e, attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro, anche all'attenuazione di numerosi casi di disagio sociale presenti sul territorio. La cooperativa cresce e quando nel 1991, Chiara Lubich (Fondatrice del Movimento dei Focolari) lancia il progetto dell'Economia di Comunione, i soci della cooperativa decidono di farne naturalmente parte, poichè avvertono che il progetto EdC è perfettamente allineato con i loro obiettivi. E' nello stesso anno che, nel rispetto della legge 381/91¹⁴⁷, la cooperativa Tassano diventa sociale. Intanto, altre realtà cooperative si sviluppano nel corso degli anni, come la cooperativa sociale "Il Pellicano", il "Sentiero di Arianna", sempre impegnate, talora, in attività mirate all'inserimento lavorativo di persone disagiate, tal'altra nel sostenere lo start up di altre realtà imprenditoriali.

Proprio con l'intento di unificare le diverse esperienze sociali, sorte precedentemente e anche per fungere da "incubatore"¹⁴⁸ per nuove imprese sociali che negli anni si erano sviluppate all'interno del "Gruppo Tassano", operanti in Liguria, Toscana ed Emilia, nasce nel 1997 Il Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano.

Tutte le Cooperative costituenti il Consorzio Tassano hanno aderito alle "Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione" che erano state tracciate nel 1997 dal Bureau Internazionale di Economia e lavoro, ed all'atto di costituzione del Consorzio, tali linee sono state inserite nello statuto quale elemento qualificante dei propri obiettivi. Alle cooperative che vogliono aderire al consorzio non si chiede il credo politico o religioso o la motivazione economica che le ha fatte nascere o le muove, si chiede solamente che nella loro autonomia aderiscano a tali linee. A giugno del 2005, la realtà complessiva del Consorzio Tassano vede un gruppo di quasi 850 persone, articolate in venti cooperative e collegato con altri due Consorzi di Cooperative sociali, che il gruppo Tassano ha aiutato a costituirsi e dei quali è anche socio.

Complessivamente l'attività del consorzio, tra Liguria, Emilia Romagna e Toscana, si muove su processi di sviluppo organizzato che attengono a favorire una logica d'integrazione reticolare in un contesto da sempre orientato a "generare imprese" e al contempo mantenere i singoli livelli d'identità delle imprese tali da garantire l'attuale flessibilità operativa. Il Consorzio permette alle singole cooperative di consolidare la loro forza competitiva sul mercato, quale tramite contrattuale con gli interlocutori sociali esterni; in tal senso si avvale dell'insieme delle competenze professionali e strategiche delle 11 cooperative che lo compongono raggiungendo una dimensione aziendale tale da favorire a loro volta le singole cooperative.

¹⁴⁸Così come nel caso del Polo Lionello anche il Consorzio Tassano si propone, tra l'altro, di costituire punto di riferimento per numerose imprese fungendo, appunto, da incubatore delle stesse. Infatti, come si evince dal punto 9 dell'intervista al responsabile del Polo Lionello Gullo E., ... "Il polo è diventato da Gennaio 2011 Incubatore d'impresa regionale con il progetto: "Sviluppo imprenditoriale e Cultura della reciprocità: spazio di incubazione all'interno del Polo Lionello".

Il Consorzio si avvale dei seguenti organi: Consiglio di amministrazione; Direzione Generale; Ufficio coordinamento cooperative settore A; Ufficio coordinamento cooperative settore B¹⁴⁹; Servizi amministrativi e contabili; Tesoreria; Sistemi informatici; Centro studi progettazione e formazione. Il Consorzio risulta, inoltre, collegato ad altri due consorzi: Il Consorzio Tassano Servizi Territoriali ed il Consorzio Campo del vescovo.

I soci del Consorzio Tassano al 31/12/2010 sono complessivamente 28, ripartiti tra cooperative di tipo A (per la maggior parte), cooperative di tipo B¹⁵⁰. ed altri consorzi così come si evince dalla tabella n. 7 di seguito riportata:

In tale ottica l'impegno delle Cooperative che aderiscono al Consorzio è quello di individuare obiettivi e piani di sviluppo aziendale che siano principalmente finalizzati a creazione di nuove imprese e quindi di nuovi posti di lavoro. Come si avrà occasione di vedere, la missione primaria del Consorzio è l' "Economia di Comunione", i cui principi fondamentali intendono favorire la concezione dell'agire economico, quale impegno ideativo ed operativo non solo utilitaristico, ma anche teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società, questo senza rinunciare ad essere un gruppo aziendale fortemente orientato al mercato. In tale ottica l'impegno delle Cooperative che aderiscono al Consorzio è quello di individuare obiettivi e piani di sviluppo aziendale che siano principalmente finalizzati a creazione di nuove imprese e quindi di nuovi posti di lavoro. A tal fine, i servizi e le attività del Consorzio Tassano si espletano sostanzialmente in quattro principali settori:

- servizi gestione strutture comunitarie (residenze protette per anziani; comunità terapeutiche; centri residenziali per turismo);

- servizi socio-assistenziali (gestione personale socio-assistenziale; servizi socio-educativi; servizi medico-sanitari di medici di base);

- settore produttivo (litotipografia, legatoria e grafica aziendale; studio, progettazione e realizzazione di restauri conservativi; opere di edilizia civile e industriale, lavori stradali e impiantistica; progettazione e realizzazione giardini; assemblaggi, lavorazione e confezionamento conto terzi);;

- settore amministrativo (servizi di management e supporti di partnership; implementazione di nuove imprese terzo settore; servizi consulenza gestionale, amministrativa ed informatica; centro studi di consulenza per accesso a finanziamenti per piccole e medie imprese; corsi di formazione)

- progettazione e formazione (ricerca, progettazione, formazione, consulenza, assistenza alla redazione di programmi e progetti per l'accesso alle fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie propria e/o per conto terzi; progettazione di specifici piani di sviluppo di impresa sociale; piani formativi aziendali: analisi dei fabbisogni, bilancio competenze e aggiornamenti professionali; sviluppo di modelli e percorsi formativi

¹⁴⁹ Dalle relazioni sulla gestione al bilancio 2008/09/10 si evince che il Consorzio, costituito ai sensi dell'art. 8 l. 381/91, gestisce sia direttamente sia congiuntamente o tramite le cooperative socie o tramite Ati le attività previste dalla legge 381/91 articolo 1 sia di tipo A mediante la gestione di servizi socio sanitari ed educativi sia di tipo B mediante lo svolgimento di attività diverse agricole, industriali, commerciali e di servizi finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate nelle cooperative associate..

¹⁵⁰ Il numero dei soci al 31.12.2008 delle sole cooperative di tipo A e di tipo B ammontano a 768 unità senza considerare quelle dei consorzi associati. Con l'adesione di altre due cooperative , le unità sono oggi circa 800.

rivolti al terzo settore in un'ottica di adattamento ai cambiamenti dei mercati e di sviluppo dell'economia sociale; gestione iniziative comunitarie con scambi ed attività di partenariato)>>¹⁵¹.

La mission del Consorzio è volta ad assicurare il diritto delle persone a vivere in società, generare coesione e benessere, mettere in campo politiche sociali che prefigurino inclusione, dignità civile, diritto funzionale di cittadinanza, reciprocità, prosperità, simpatia, fiducia. L'agire lavorativo quotidiano è migliore se fatto insieme a qualcun altro. Nessuno ci obbliga a farlo, ma sentiamo che l'altro è qualcuno che può rappresentare "un valore aggiunto" per la nostra azione sociale. In generale, l'integrazione con il sistema del Consorzio Tassano e dell'EdC, supporta il consorzio nell'opera di promozione integrale e sociale dell'uomo e della società senza rinunciare ad essere un gruppo aziendale orientato al mercato. In tale ottica l'impegno delle cooperative che aderiscono al Consorzio è quello di individuare obiettivi, strategie e piani di sviluppo aziendale che siano principalmente finalizzati alla creazione di servizi di qualità e nuovi posti di lavoro>>¹⁵². E' interessante notare come la particolare attenzione riservata dal Consorzio alla "persona" costituisce il motore principale di tutta l'intera attività che risulta costantemente sollecitata e finalizzata, non solo allo sviluppo delle attività già esistenti ma anche allo start up di nuove attività in grado di coniugare le esigenze socio-assistenziali da un lato e quelle professionali e lavorative manifestate dal mercato del lavoro.

Dal punto di vista organizzativo, l'organigramma adottato dal Consorzio Tassano si configura certamente come un modello di tipo divisionale che risponde in modo efficace a situazioni gestionali complesse quale quella in parola. Nel caso considerato dalla direzione generale, infatti dipendono direttamente quattro macro aree impegnate rispettivamente nella:

- gestione strutture residenziali e diurne per anziani, disabili, malati psichiatrici e minori;
- gestione di processi di inserimenti lavorativi per fasce deboli;
- gestione di servizi territoriali alla persona;
- gestione di servizi socio – assistenziali per terzi.

Dipendenti sempre dalla direzione generale si individuano ulteriori tre divisioni specifiche afferenti rispettivamente all'area gestione servizi; all'area tecnica e all'area gestione amministrativa.

Per quanto attiene l'area della gestione servizi, essa esercita un controllo diretto su tre diverse tipologie di attività: Immagine comunicazione stampa, Turismo sociale ed ufficio acquisti. Dall'area tecnica dipendono, invece, il CED, sviluppo e progettazione, ed ufficio tecnico

Infine, dall'area gestione amministrativa dipendono altre quattro fondamentali funzioni: risorse umane, amministrazione tesoreria e paghe, controllo di gestione, ufficio contratti e legale. Appare evidente che questa tipologia di struttura organizzativa, presentando un carattere di spiccato decentramento, favorisce una più ampia delega di poteri e responsabilità.

¹⁵¹ Bilancio sociale di rete consortile 2008. Consorzio di Cooperative Sociali R. Tassano - Work for life -C'er una volta e ora ...c'è di più!. , 2008. Si rinvia, inoltre al sito del consorzio www.consorziotassano.it

¹⁵² Bilancio sociale di rete consortile 2008. Consorzio di Cooperative Sociali R. Tassano - Work for life -C'er una volta e ora ...c'è di più!. , 2008. Si rinvia, inoltre al sito del consorzio www.consorziotassano.it

QUESTIONARIO
QUESTIONARIO FORMULATO PER LE IMPRESE EDC

Parte I : Indagine storico conoscitiva

1) Forma giuridica *Impresa individuale* *Impresa societaria (tipologia _____): n. di soci _____*

Nel caso di impresa societaria, qual è il numero dei soci che aderiscono al progetto EDC? _____

2) Anno di costituzione dell'azienda _____

3) Localizzazione dell'impresa _____

4) Cosa produce la sua azienda? _____

5) Qual'è il mercato di sbocco? *Regionale* *Nazionale* *Eestero*

6) L'azienda ha delle filiali? *SI* *NO*

Nel caso di risposta affermativa, potrebbe indicare la localizzazione delle stesse? _____

Parte II : Indagine gestionale

7) La scelta di operare secondo il progetto EDC è stata effettuata:

nella fase di costituzione dell'azienda *in un momento successivo alla costituzione dell'azienda*

Potrebbe, brevemente, indicare le principali motivazioni di tale scelta?

.....
.....
.....

8) Chi determina la metodologia di gestione aziendale e le scelte di natura strategica?

.....
.....

9) Organico Aziendale (al 31 Dicembre 2010)

Risorse Umane	n. Aderenti al progetto EDC	n. Non aderenti al progetto EDC
<i>Dirigenti</i>		
<i>Quadri</i>		
<i>Impiegati</i>		
<i>Operai qualificati</i>		
<i>Operai semplici</i>		
<i>Apprendisti</i>		
<i>Consulenti e Collaboratori</i>		
TOTALE DIPENDENTI		

10) I soci sono inseriti anche nell'organico? SI NO

In caso di risposta affermativa, quali sono le modalità di remunerazione.....

.....

11) Quali Funzioni o Reparti ritenete meglio organizzati? E quali, eventualmente, ancora da migliorare?

.....
.....

Ringraziamenti

Sento doveroso porgere un sentito ringraziamento a tutti i Docenti impegnati nel corso di dottorato in Economia Aziendale dell'Università del Salento, in modo particolare ai Professori Nicola Di Cagno, Mario Turco, Stefano Adamo, Francesco Giaccari, per i costanti stimoli allo studio ed alla ricerca scientifica. Desidero, poi, ringraziare, la Dottoressa Anna Casilli, prezioso punto di riferimento per noi dottorandi.

Ringrazio, inoltre, vivamente tutti gli imprenditori, che vivono con passione i principi dell'economia di comunione, con i quali ho avuto possibilità di confrontarmi nel corso del lavoro e che mi hanno fornito contributi importanti ai fini della ricerca, in particolare il Sig. Franco Caradonna, la Signora Teresa Lia Giaccone, il Dottor M. Michelotti, Direttore Amministrativo della Ridix SpA.

Un vivo ringraziamento va anche ai responsabili dei Poli EdC, la Dottoressa Eva Gullo, il Dottor Antonio Carlos Pereira Cardoso, il Dottor José Ramon Cervino, per la disponibilità dimostrata nel sottoporsi alle interviste e nel fornirmi, dunque, significativi elementi utili all'indagine sui Poli.

Un fervido ringraziamento va anche a Pilar Rabasco e Radila Pontes Arruda del Focolare femminile di Bari, ed a Tina D'Oronzo, per il supporto e il costante incoraggiamento fornitomi nella realizzazione di questo lavoro.

Grazie di cuore a tutti i miei familiari e agli amici, che mi hanno sostenuto in questa fase piuttosto impegnativa della mia vita, sia privata che professionale.

Il ringraziamento più grande va ai miei genitori, che mi sono sempre vicini.