

MATR. N. 0000607453

ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI ECONOMIA, MANAGEMENT E STATISTICA
SEDE DI RIMINI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E MANAGEMENT DEL TURISMO

Dono e Reciprocità: Percorsi di Aziende e Riflessioni
Teoriche

Presentata da
Kelly Amato

Relatore
Prof.ssa Maria Gabriella Baldarelli

SESSIONE I
ANNO ACCADEMICO 2012/2013

INDICE

Introduzione	pag. 4
CAPITOLO PRIMO Economia / azienda Civile e mercato: alla ricerca di nuovi paradigmi	8
1.1 L'azienda fonte del bene comune?	9
1.2 Definizione dei caratteri dell'Economia Civile nella società moderna	9
1.3 I beni relazionali.....	12
1.4 Principi fondanti dell'economia civile	13
1.5 La reciprocità e il modello del dono: utile per l'azienda?.....	14
1.6 Le aziende di Economia e Comunione dal punto di vista aziendale.....	16
1.6.1 La Mission	16
1.6.2 La Governance	18
1.6.3 L'Accountability	21
CAPITOLO SECONDO I Poli dell'Economia di Comunione nel mondo	29
2.1 Un nuovo modello di aggregazione aziendale: i Poli di Economia e Comunione	30
2.2 La costituzione dei Poli EdC	34
2.3 I poli di EdC nel mondo	35
CAPITOLO TERZO Il controllo di gestione nella reciprocità e nel dono: quali prospettive?	37

3.1 La ragion d'essere delle aziende	38
3.2 L'Orientamento Strategico di Fondo	40
3.3 Il processo di pianificazione strategica.....	42
3.4 La strategia : rete concettuale	44
3.4.1 La conduzione strategica	45
3.5 Nuove prospettive nel processo di controllo di gestione strategico	46
3.5.1 L'ideazione delle strategie	48
3.5.2 La decisione strategica	49
3.5.3 La realizzazione della strategia	50
3.6 Il controllo direzionale	52

**CAPITOLO QUARTO Il controllo di gestione nella reciprocità e nel dono:
strumenti di misurazione.....57**

4.1 Il sistema informativo e la misurazione della performance come un “arcobaleno”	58
4.2 L'approccio Rainbowscore.....	58
4.3 Le linee guida nella gestione EdC	60
4.4 La Carta d'identità nell'Economia di Comunione.....	66

CAPITOLO QUINTO Il caso Ridix SpA 68

5.1 Il caso aziendale Ridix S. p. A: best practice di azienda EdC?	69
5.1.1 La Mission	69
5.1.2 Una Governance improntata alla reciprocità	70
5.1.3 L'Accountability	74
5.2 Strumenti tradizionali nel controllo di gestione della Ridix SpA.....	78

5.2.1 La valutazione dell' andamento della gestione e la reciprocità.....	78
5.3 Strumenti innovativi nel controllo di gestione della Ridix SpA: Gli indicatori di analisi	85
Conclusioni	87
Bibliografia	89
Sitografia	93
Appendice	94

Introduzione

La recessione economica degli ultimi anni, e le conseguenti evoluzioni, che si sono verificate sui mercati in cui le aziende operano, hanno messo in rilievo l'importanza di riflettere sia su un mercato di "qualità sociale" che rientra nell'ambito dell'Economia Civile (Bruni, Zamagni, 2004; Baldarelli, 2005), ed anche su alcune caratteristiche necessarie alla sopravvivenza delle aziende nel lungo periodo.

Le risposte che le aziende devono dare alla turbolenza dell'ambiente pongono le basi per una riflessione sulle modalità di governo e di misurazione che le stesse stanno attuando.

Tra gli aspetti che emergono come caratteristiche delle aziende, scegliamo di sottolineare la gratuità come logica di comportamento delle persone organizzate in azienda¹. Tal modo di operare non è una categoria ancora del tutto compresa nella scienza aziendale, mentre da accadimenti concreti emerge che il principio della gratuità (Bruni, 2006a), è fondamentale per sostenere l'economia, ponendo in questo modo le basi per iniziare a rivoluzionare sostanzialmente il mercato. Inoltre nell'ambiente generale, si evidenzia il passaggio che sta avvenendo dai beni posizionali ai beni "relazionali"².

Uno dei più prestigiosi magazine anglosassoni: "Il Time", fa dell'Economia di "condivisione" una delle dieci idee che cambieranno il mondo (Walsh, 2011).

L'Economia Civile dunque, orienta l'attività dei soggetti e delle aziende alla relazionalità

¹ Una primigenia trattazione dell'importanza del "dono" si deve a G.S. Akerlof, *Labor Contracts as Partial Gifts Exchange*, in «Quarterly Journal of Economics», n. 4, 1992

² Tra gli autori italiani che trattano queste tematiche. Zamagni S., *Economia e Relazionalità*, in Moramarco – Bruni (2000), pp. 57 – 67; Gui B., *Teoria economica e motivazioni ideali*, in Moramarco – Bruni (2000), pp. 45 – 57; Bruni L., *Quale visione dell'economia?*, in Moramarco – Bruni (2000), pp. 39 – 45.

ed alla reciprocità cioè quello stato di natura in cui si assiste “all’uscita dell’io verso un tu, di cui l’io ha bisogno”.

Questo elaborato vuole fare il punto sulla situazione delle aziende che fanno parte dell’Economia Civile, individuando le *best practice* nazionali ed internazionali, che permettono di sviluppare e validare l’idea che l’Economia Civile esiste e per studiarne le modalità di funzionamento (Baldarelli, 2005).

Vuole rappresentare altresì, una parziale critica della situazione economica attuale, che è caratterizzata dalla crescita delle diseguaglianze, dall’incertezza e dalle speculazioni. Tutti fattori che si ripercuotono sulla vita e sulla dignità dell’individuo con dilagante “crisi” antropologica (Zamagni, 2011).

La risposta a questa condizione è nell’Economia Civile, che Zamagni associa alla *civitas romana*, che storicamente rappresenta un modello includente di partecipazione alla vita sociale attiva. Infatti nel paradigma dell’Economia Civile tutti sono sostanzialmente inclusi nel processo produttivo e integrati socialmente attraverso il *lavoro*.

Tra i progetti che entrano a far parte dell’Economia Civile, le aziende che appartengono al progetto di *Economia di Comunione* (Argiolas, 2009; Gold, 2010; Baldarelli, 2011; Gallagher et al., 2013) rappresentano una realtà interessante da studiare per il background di valori, di cui le stesse sono portatrici.

In particolare l’Economia di Comunione, d’ora in poi EdC, nasce in Brasile nel 1991 dall’intuizione di Chiara Lubich (Lubich, 2001) e si diffonde rapidamente in tutto il mondo. Si identifica nella concezione del mercato come un luogo di “comunione”, dove si accolgono al proprio interno i principi di libertà, uguaglianza e fraternità. Questi principi sono accolti nelle aziende, che pongono al centro la figura dell’uomo. La mission dell’azienda EdC si sostanzia nel perseguimento di un duplice obiettivo: uno tipico della

natura di qualsiasi azienda che si realizza attraverso l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale, l'altro si concretizza attraverso l'attenzione continua ai valori della comunione, che pongono al centro la persona ed il bene comune, favorendo la qualità delle relazioni sia interne che esterne all'azienda.

Partendo di fatto dalle prerogative teoriche dell' EdC, che si basano su: imprenditorialità sociale, occupazione, diminuzione della povertà, gratuità, reciprocità e felicità, si vuole applicare il paradigma di EdC all'esperienza aziendale della Ridix S. p. A. di Torino.

Il lavoro di ricerca, nella prima fase, è stato caratterizzato dall'acquisizione di informazioni dirette sul campo attraverso interviste e questionari strutturati e semi – strutturati, sottoposti sia ai vertici dell'azienda di EdC che ai dipendenti. Per definire l'entità del fenomeno sono stati utilizzati anche dati statistici già esistenti, a livello nazionale ed internazionale, per quanto concerne direttamente le aziende EdC e i Poli industriali. Sono stati inoltre analizzati i bilanci della Ridix S. p. A., che hanno permesso di effettuare valutazioni approfondite sul suo andamento economico.

L'elaborato è suddiviso in cinque capitoli: nel corso del capitolo primo si presenteranno dapprima i caratteri generici delle aziende, che fanno parte dell'EdC, attraverso l'analisi della loro *Mission, Governance ed Accountability*.

Durante la ricerca, si è riflettuto molto sull'operato delle aziende in parola, da un lato per i caratteri definitivi della mission e della governance (Matacena, 2010), ispirate all'approccio collaborativo e relazionale, dall'altro soprattutto per la particolare destinazione degli utili, che mira anche al soddisfacimento di una categoria di stakeholders poco contemplata: i poveri.

Il secondo capitolo si baserà sull'analisi dei Poli dell'Economia di Comunione in Italia e nel mondo, che consistono in speciali forme di aggregazione di natura informale tra aziende EdC.

Nel terzo capitolo si tratterà dell'importante tema del controllo di gestione nell'ottica della reciprocità e del dono.

Il quarto capitolo metterà in luce l'utilizzo degli strumenti di misurazione e di informazione, rappresentati dal bilancio, dal budget e dagli indici economico-finanziari.

Nel quinto, nonché ultimo capitolo, si analizzerà il caso empirico della Ridix S. p. A. attraverso l'analisi dell'andamento della gestione e degli indicatori di natura patrimoniale, finanziaria ed economica.

Al termine di questa breve introduzione, ringrazio la Prof.ssa Maria Gabriella Baldarelli per avermi trasmesso l'entusiasmo necessario per trattare queste tematiche, nonché la Ridix S. p. A., in particolare il Sig. Ugo Pettenuzzo, la cui collaborazione è stata di fondamentale importanza a sostegno del mio lavoro.

CAPITOLO PRIMO

Economia - Azienda Civile e mercato: alla ricerca di nuovi paradigmi

«Non basta operare all'interno dell'attuale società del profitto, è necessario delineare una società alternativa, la società del gratuito. La molla che spinge ogni suo membro ad agire è il bene degli altri: nel bene di tutti c'è anche il bene individuale »³

³ Conferenza Internazionale "La società del gratuito e i mondi vitali nuovi", Rimini 26 Ottobre 2012.

1.1 L'azienda fonte del bene comune?

«Il divenire aziendale è manifestazione e concretezza della composizione armoniosa di energie vitali e principi di comportamento. Il vivere sociale si caratterizza per l'esistenza di un ineliminabile pluralismo di valori, di evidenze morali a fronte altresì della contraddittorietà delle situazioni concrete» (Sorci, 2007, p. 9). L'azienda è espressione del lavoro umano e fonte di produzione quali – quantitativa. Così l'azienda rappresenta un luogo dove mettere sotto la lente d'ingrandimento l'etica (Rusconi, 1997), sia essa descrittiva che normativa. Bisogna capire cosa sia giusto fare: definire con contratti le regole per strutturare le condotte economico – sociali, oppure mantenere l'etica oggettiva tendenzialmente universale? Nella strada dell'orientamento etico dell'azienda, Carlo Sorci, identifica i valori da perseguire in una battuta: “fare agli altri ciò che si vorrebbe fosse fatto a se stessi”. Si evidenzia il concetto di *buono e giusto*, fondativi di ogni ragionamento etico orientato al bene comune⁴ (Sorci, 2007). L'azienda contribuisce al bene comune apportando la propria carica innovativa, le proprie conoscenze e competenze. Se questa perseguisse in modo prioritario l'obiettivo di massimizzazione del profitto, renderebbe viceversa un cattivo servizio al bene comune e a se stessa. Infatti il profitto deve essere collocato in un sistema più ampio rispetto all'area di calcolo economico.

1.2 Definizione dei caratteri dell'Economia Civile nella società moderna

“I mercati non sono tutti uguali, perché sono il frutto di progetti politici e civili. C'è un mercato che ha ridotto e continua a ridurre le disuguaglianze, e c'è un mercato che le ha fatte crescere e che continua a incrementarle. Il primo lo chiamiamo civile, il secondo capitalistico. E in Europa convivono all'interno degli stessi Paesi, Italia compresa”⁵. Attualmente coesistono due visioni in antitesi nella concezione del rapporto tra sfera economica e sfera del sociale:

1) Considera il mercato e la logica di efficienza come soluzione a tutti i mali.

L'azienda è dunque un ente “a-sociale”⁶, infatti la dimensione sociale è distinta

⁴ Nell'ottica del bene comune rientrano giustizia, maggiore benessere per tutti e solidarietà.

⁵ L. Bruni, *C'è mercato e mercato*, in *Avvenire*, 18 novembre 2012

⁶ Secondo David Gauthier il sociale è distinto dal mercato e si presenta come un'istituzione eticamente e socialmente neutrale.

dalla meccanica del mercato. In questa concezione il mercato opera sempre per il bene comune (Rusconi, 1997).

- 2) Considera il mercato come una minaccia per la vita civile, dal quale doversi proteggere. I suoi teorici più celebri sono Karl Marx e Karl Polanyi. Si caratterizza per concepire il mercato come luogo di sfruttamento e sopraffazione del forte sul debole (Polanyi, 1983). Da qui l'importanza di coltivare le relazioni umane quali: amicizia, fiducia, dono reciprocità, ecc

Ciò comporta un crescente interesse degli economisti verso i fondamenti antropologici del discorso economico, il quale risulta ancora dominato da due fattori: la ricerca del benessere personale e l'incapacità di ammettere che l'uomo provi "sentimenti morali". Ci si rende conto della necessità di superare il carattere riduzionista di parte della teoria contemporanea⁷. Oggi i segnali antisociali del comportamento economico raggiungono livelli di intensità preoccupanti. È ormai diffusamente riconosciuto che lo star bene (well – being) delle persone è associato non solamente ai bisogni materiali, ma anche ai bisogni relazionali, e di conseguenza alla capacità di entrare in relazione in modo autentico con gli altri. È parimenti noto che, mentre le nostre economie avanzate sono diventate macchine straordinarie efficienti per soddisfare i bisogni materiali, non altrettanto si può dire di esse per quanto concerne i bisogni relazionali (Mancini, 2010). Il motivo principale è che i bisogni relazionali non si soddisfano per mezzo di beni privati, ma richiedono beni relazionali, cioè beni la cui utilità per il soggetto, che lo consuma, dipende, non solo dalle sue caratteristiche intrinseche e oggettive, ma anche dalle modalità di fruizione con altri soggetti. L'espressione «Economia Civile» è da qualche tempo ritornata a "far tendenza", sia a livello nazionale che internazionale (Gui, Sugden, 2005). Non sempre, però, la si comprende: alcuni ritengono che sia un modo per definire l'economia privata, ed altri la associano al terzo settore⁸ e alle organizzazioni non profit. L'economia Civile rappresenta una prospettiva culturale dalla quale interpretare l'intera economia. Il pensiero "civile" è tradizionalmente italiano, affonda le sue radici nel Medioevo e nell'Umanesimo civile del Quattrocento continuando fino al periodo d'oro

⁷Fa riferimento ad una visione distorta dell'azione umana. La logica dell'Homo Oeconomicus applicata al comportamento umano suscita delle incoerenze in quanto in primis i processi economici sono fondati sull'interazione tra gli uomini, quindi le merci si producono anche a mezzo di relazioni intersoggettive che coinvolgono persone dotate ciascuna di specifica identità e non solo di interessi da tutelare. (R. Viale, Le nuove economie, parte seconda, cap. 8)

⁸Nel 2000 a Dublino, la International Society for Third Sector Research ha unificato le espressioni: organizzazioni no profit, terzo settore, organizzazioni non governative in «*civil society organizations*»

dell'Illuminismo italiano di scuola milanese (con Verri e Beccaria), e di scuola napoletana (con Genovesi e Galiani). All'inizio dell'Ottocento l'approccio civile all'economia iniziò a scomparire per riemergere in tempi relativamente più recenti⁹. Con questo, la concezione del mercato è centrata sul *principio di reciprocità* e sulle *virtù civili*. L'economia civile fornisce soluzioni ad alcuni grandi problemi dell'economia capitalista, che spesso comportano conseguenze umane e sociali drammatiche (si pensi alla disoccupazione). Di seguito sono elencati i punti cardini dell'economia politica e dell'economia civile:

<p>Homo oeconomicus¹⁰</p> <p>Azienda for profit</p> <p>Efficienza</p>	<p>vs</p> <p> </p> <p> </p> <p> </p>	<p>Homo reciprocans¹¹</p> <p>Azienda for profit/ non profit</p> <p>Produzione di beni relazionali centrando il proprio operato sul principio di relazionalità</p>
--	--------------------------------------	--

Secondo Stefano Zamagni¹² l'economia civile può essere associata alla *civitas romana*, anziché alla *polis* greca (che meglio rispecchia l'economia politica) definita da un modello escludente in cui la partecipazione alla vita sociale attiva escludeva circa il 70% della popolazione. La *civitas romana* invece, potenzialmente includeva tutti i quali trovavano il loro posto e la loro collocazione nella società. Nel paradigma dell'economia politica gli attori fondamentali sono concretamente lo Stato e il mercato, inoltre l'inclusione è sostanzialmente riservata agli individui dotati e capaci, ed è compito del welfare state occuparsi di coloro che rimangono ai margini della società esclusi dall'attività lavorativa. Mentre nel paradigma dell'economia civile tutti, anche i portatori di handicap, le vittime di esclusione e marginalità sociale o disagio sono giuridicamente e sostanzialmente inclusi nel processo produttivo e integrati socialmente

⁹ Quindi l'economia civile non è l'ultima arrivata. Anzi, ha una storia più antica e più radicata degli altri modelli e soggetti che oggi pretendono di occupare la totalità della scena. (Zamagni)

¹⁰Definisce il concetto di uomo razionale, il quale persegue la massimizzazione del proprio benessere (anche a svantaggio degli altri), definito da una certa funzione di utilità. Per maggiori approfondimenti si vedano: S. Caruso, *Homo oeconomicus. Paradigma, critiche, revisioni*, Firenze University Press, 2012; S. Mocellin, *L' homo oeconomicus in evoluzione. Modelli antropologici e teoria della responsabilità sociale d'impresa*, Mondadori, 2011.

¹¹ S. Zamagni, *Homo reciprocans, terzo settore e sad: chiavi per lo sviluppo*, 2011; S. Bowles, H. Gintis, *Behavioral science: Homo reciprocans*, in Nature International weekly journal of science, 10 January, 2002

¹² Zamagni e Bruni rappresentano i maggiori studiosi italiani di economia civile.

attraverso il lavoro¹³. Nella concezione del rapporto *mercato – società* dell'economia civile l'idea centrale è quella di vivere l'esperienza della solidarietà umana, della reciprocità e della fraternità all'interno di una normale vita economica. Ciò denota che i principi “altri” dal profitto e dallo scambio strumentale possono trovare posto dentro l'attività economica. In questo modo si supera la visione che vede l'economico come luogo eticamente neutrale basato solo sul principio di scambio di equivalenti¹⁴ (Ratzinger, *Caritas in veritate*. Lettera enciclica, 2009), in quanto è lo scambio stesso a diventare civile o incivile. All'azienda è chiesto di diventare sociale nella normalità della sua attività economica. Infatti in tanti all'attuale stato dell'arte, avvertono questa esigenza dirigendosi verso una maggiore responsabilità attraverso la responsabilità sociale dell'azienda e la redazione del bilancio sociale¹⁵ (Matacena, 1984; Hinna, 2006, Mio et al., 2012). Spesso lo scambio basato solo sui prezzi, o sul contratto strumentale, ripudia altre forme di rapporti umani, si nota infatti che l'efficienza è il principio indispensabile da porre a fondamento della società moderna.

Le nostre società hanno bisogno di 3 principi autonomi per potersi sviluppare armonicamente ed essere capaci di futuro: lo scambio di equivalenti, la redistribuzione della ricchezza e il dono (Faldetta, 2012). È importante che queste tre dimensioni siano tutte presenti affinché non si creino forme di società civili “deformate”¹⁶. Le aziende come cooperative, aziende sociali, aziende di Economia di Comunione, sono realtà che inseriscono all'interno del mercato la reciprocità non strumentale, cioè con *modus operandi* basato sulla reciprocità.

¹³ Un ruolo determinante nel paradigma dell'economia civile è rivestito dal Terzo settore, molto robusto e organizzato, che in Italia è fra i più avanzati e solidi a livello mondiale con circa 6 milioni di persone che fanno volontariato (il legame che si instaura attraverso l'azione volontaria arricchisce non solo colui che viene aiutato, ma anche chi si impegna nel volontariato).

¹⁴ Scambio di equivalenti si ha quando ad esempio un soggetto presta il proprio operato ad un altro soggetto, il quale lo “ripaga” con un equivalente in valore definito *prezzo*. Si deve creare quindi l'equivalenza di valore tra ciò che si dà e ciò che si riceve. Il principio di scambio di equivalenti è alla base delle transazioni. Per approfondimenti si veda: Reciprocità e scambio di equivalenti, in *Caritas in Veritate. Lettera enciclica*, Editrice Vaticana, Città del Vaticano, 2009.

¹⁵ Si veda: G. Rusconi, *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, 2006; M. G. Baldarelli, *Verso l'economia civile: una prospettiva economico – aziendale*, Maggioli editore, Roma, 2005; A. Matacena, *Il bilancio d'esercizio. Casi e quesiti. Dalle scritture contabili ai documenti contabili di sintesi*. Vol. I, Bologna, Clueb, 1993; L. Hinna, *Auditing. Fondamenti di revisione contabile*, McGraw – Hill Companies, 2007

¹⁶ «Lo Stato non deve remare, ma stare al timone» con questa espressione si intende dire che solo lo Stato può lottare contro le ineguaglianze. Come? Attraverso una corretta redistribuzione che riduca la forbice tra individui più abbienti e individui indigenti, op. cit. Ad ogni buon conto, Zamagni, 2003.

1.3 I beni relazionali

Il prodotto dell'economia civile è connotato da 2 caratteristiche:

- la categoria di beni che il settore civile dell'economia tende a produrre e per la quale possiede un dato vantaggio comparato, è la categoria dei beni relazionali (servizi alle persone, beni meritori, alcuni tipi di beni pubblici), cioè beni che possono essere fruiti in modo ottimale solo quando il produttore e il fruitore si connettono tramite la relazione.
- La seconda caratteristica è la qualità delle relazioni, se si pensa al lavoro nelle organizzazioni dell'economia civile, esso ha molte differenze col lavoro dipendente salariato in quanto vi è grande attenzione alla qualità delle relazioni¹⁷.

In particolare, per quanto concerne i beni relazionali essi non sono merci, infatti non sono definiti da un prezzo di mercato che rifletta il loro valore sociale ma sono beni in quanto soddisfano i bisogni umani. Carole Uhlaner li ha definiti beni « che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre non arbitrarie» (1989, pag 254). Per Uhlaner i beni relazionali non possono essere né prodotti né consumati, e dipendono dalle modalità delle interazioni con gli altri. La loro caratteristica primaria è dunque la reciprocità.

1.4 I principi fondanti dell'Economia Civile

Alla base dell'economia civile troviamo principi di relazionalità, reciprocità, dono, gratuità. In particolare, il fondamento della relazionalità è riscontrabile nell' *eudaimonia aristotelica*¹⁸, che si spiega nell'interazione con l'altro. È necessario che entrambi le parti riconoscano di essere una risorsa reciproca, prendendo atto di ciò che implica il riconoscimento dell'altro: non solo del suo *diritto* ad esistere ma anche della *necessità* che questo esista perché possa esistere anch'io, in relazione con lui. Dunque, legittimare l'altro come fine in sé e come mezzo rispetto al fine della propria realizzazione tornano

¹⁷ Alla base della qualità della relazione sta la fiducia, come dispositivo che ne riduce la complessità. Nella relazione fiduciaria sono fondamentali: il mutuo riconoscimento dell'identità e impegno reciproco a non tradire le obbligazioni assunte.

¹⁸ Nell'Etica Nicomachea di Aristotele l'autore afferma che il sommo bene a cui ogni individuo tende è la felicità

così ad essere unificati. Ciò significa un riconoscimento non egoistico ma gratuito, « per queste ragioni mentre il contratto è un incontro di interessi, la reciprocità può essere definita un incontro di gratuità»¹⁹. Reciprocità, una parola che tuona forte²⁰! L'uscita dell'io verso un tu²¹, di cui l'io ha bisogno, è ciò che definisce il proprium dell'azione donativa. Evidentemente la reciprocità non è uno stato di natura, ragion per cui bisogna "educare" a questa.

1.5 La reciprocità e il modello del dono: utile per l'azienda?

Il concetto di reciprocità rimanda direttamente al dono (Faldetta, 2012) Non si dà al fine di ricevere, ma si dà affinché l'altro possa a sua volta dare²². Esistono storicamente due nozioni di dono spesso confuse:

- 1) Come ha chiarito la scuola di Mauss, c'è una concezione del dono (tipica della premodernità) che lo riconduce ad una sottostante struttura di scambio. Secondo lo stesso Mauss²³, il dono era un mezzo per affermare la propria superiorità, la propria identità, il proprio status, una dimostrazione di potere. È questa la concezione del dono come *munus*. In questa visione il dono diviene un obbligo per mantenere il legame sociale sottoforma di norma vincolante basata su tre momenti: dare – ricevere – ricambiare. Ovviamente una tal dinamica se da un lato preserva i legami sociali, dall'altro priva della spontaneità e della vera gratuità l'azione donativa. L'atto di donare è meno libero di quanto suggerisca la connotazione del donare [Little 1984].
- 2) La seconda nozione è quella del dono, che genera reciprocità. In quest'ottica il dono – reciprocità libera il destinatario dall'obbligo di ricambiare. La forza del dono sta quindi, nella relazione umana. L'interesse specifico è dar

¹⁹ Cfr. Bruni e Smerilli, 2004

²⁰ A Genovesi (l'iniziatore dell'economia civile) non bastava la socialità per definire la persona: gli serviva la reciprocità.

²¹ Nella relazione di reciprocità l'io va verso l'altro (il quale versa in uno stato di bisogno di qualsiasi genere), sulla base di un'aspettativa futura di reciprocità, ovvero di scambio del dono/favore. Quindi non c'è equivalenza ma proporzionalità che dipende dalle capacità dell'attore. Dunque la reciprocità non può essere scambiata con il concetto di scambio di equivalenti.

²² « (...)È una faccenda di gratuità, è un bene relazionale, cioè un atto dove il bene principale non è l'oggetto donato ma la relazione tra chi dona e chi riceve. Il dono non è previsto, a volte atteso, sempre eccedente, non legato al merito, sorprendente. È costoso, e le sue principali 'monete' sono l'attenzione, la cura, soprattutto il tempo. Il dono è esperienza di 'alzarsi in fretta' e di 'mettersi in cammino' verso l'altro». (L., Bruni, *L'essenza del dono*, in *Avvenire*, 23 dicembre 2012).

²³ Sul pensiero di Marcel Mauss si veda M. Mauss, *Sociologie et antropologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 1950, trad. it.: *Teoria generale della magia*, Einaudi, Torino, 1965

vita alla relazione tra donante e donatario i quali si trovano in un piano di sostanziale uguaglianza.

La differenza tra il dono come *munus* e *il dono-reciprocità* sta nel fatto che il primo combacia nel paradigma individualista sfociando nell'altruismo e nella filantropia, mentre il secondo postula il paradigma relazionale. Pertanto il dono esiste quando si privilegia la relazione a discapito dei beni. Oggi le leggi del mercato hanno pervaso le sfere sociali ed individuali, infatti la modernità ha *spersonalizzato* il concetto di dono. In effetti il mercato moderno tende a liberare i membri della società dagli obblighi interpersonali, cosicché la circolazione dei beni prenda il sopravvento sulla costruzione di legami²⁴. Ecco quindi la de-personalizzazione degli scambi, ragion per cui essi avvengono solo attraverso il meccanismo dei prezzi²⁵.

1.6 Le aziende di Economia e Comunione dal punto di vista aziendale

All'interno dell'economia civile operano varie tipologie di aziende, dalle aziende eticamente orientate (Baldarelli, 2005) alle cooperative (Matacena, Baldarelli, 2012 in corso di pubblicazione-paper presentato a: Italian CSEAR 2012-20th - 21st September 2012, Trent, Italy-BOOK on "Accountability and Social Accounting for NPOs, NGOs, Cooperatives and Social Enterprises", titolo: "The cooperative enterprise: a hornet? Mission, governance and accountability of the cooperative enterprise") alle aziende di Economia di Comunione.

L'Economia di Comunione²⁶ nasce in Brasile nel 1991 dall'intuizione di Chiara Lubich²⁷ e si diffonde rapidamente in tutto il mondo. Si identifica nella concezione del mercato come un luogo di "comunione", dove si accolgono al proprio interno i principi di libertà, uguaglianza e fraternità. L'Economia di Comunione non può essere un'esperienza che ruota attorno alla figura di un filantropo, che fa la donazione ai "poveri", senza mettere in discussione la propria vita, egli deve diventare fratello uguale a quei "poveri" che aiuta. L'uguaglianza e la fraternità dovrebbero essere la quintessenza delle aziende EdC²⁸.

²⁴ Per approfondimenti intorno al modello del dono nell'azione e scambio sociale si rimanda a: G. Faldetta, *Introduzione allo studio dell'azienda come rete di relazioni interpersonali*, Giuffrè ed., 2005.

²⁵ J. T. Godbout, *L'Esprit du don*, La Découverte, Paris, 1992; Trad. It.: *Lo spirit del dono*, Bollati Boringhieri, Torino, 1993, pag. 194

²⁶ Si può abbreviare EdC

²⁷ fondatrice dell'organismo cattolico *Movimento dei Focolari*

²⁸ «(...)in modo tale che anche una persona povera che, pur con mille sacrifici, ha acquistato un'azione, possa portare il proprio figlio nel Polo e dire: "questo Polo, questa nuova economia, è anche mia"» (Chiara

Realizzare la comunione nelle aziende significa trasformare l'organizzazione aziendale, per poter sperimentare, anche nell'ambito di relazioni gestionali e funzionali, la reciprocità e la fraternità. Oggi le aziende italiane che aderiscono all'EdC sono circa 230 lungo tutta la Penisola ed appartengono a differenti settori: dall'arredamento alla costruzione edile all'impiantistica, dai servizi informatici alla consulenza gestionale e finanziaria, dai servizi medici alla produzione farmaceutica e di prodotti erboristici, dalla coltivazione ortofrutticola alla gastronomia, dall'editoria al turismo. Siamo di fronte ad una realtà in cui i tipi di aziende si moltiplicano. Queste aziende preferiscono perseguire l'obiettivo di lungimiranza nel tempo a discapito dei singoli obiettivi. L'EdC rappresenta uno stile di vita che penetra tutti gli aspetti del comportamento umano²⁹. Le aziende che vi operano si caratterizzano per la ricerca dell'armonia tra efficienza ed equità coniugando obiettivi economici ed esigenze sociali, ambientali, umane in senso lato. Diffondere la cultura del dare è un aspetto fondamentale che si attua attraverso la trasformazione nella modalità di produzione e distribuzione della ricchezza.

1.6.1 La Mission

La mission dell'azienda EdC si sostanzia nel perseguimento di un duplice obiettivo: uno tipico della natura di qualsiasi azienda che si realizza attraverso l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale, l'altro si concretizza attraverso l'attenzione continua ai valori della comunione, che pongono al centro la persona ed il bene comune, favorendo la qualità delle relazioni sia interne che esterne all'azienda. Certamente non è semplice conciliare questi due obiettivi in quanto ciò richiede un maggiore impiego di risorse sia materiali che immateriali. La mission dell'azienda EdC persegue un equilibrio economico sostanziato dal rispetto dell'economicità aziendale lato sensu³⁰, quindi il soddisfacimento dei bisogni senza escludere il profitto e gli aspetti etico – valoriali. L'aspetto del profitto infatti, non è trascurabile, in quanto attraverso aziende economicamente equilibrate si possono sollevare situazioni di indigenza.

Nel 2001 la Lubich affermava «Se è vero che non di rado proprio l'economia contribuisce a creare barriere tra le classi sociali e tra portatori di interessi diversi, queste

Lubich propose, con successo, anche alle persone povere delle favelas di acquistare le azioni del Polo Spartaco, con rate mensili).

²⁹ «Agire quindi, tutti – cristiani e non – anzitutto da veri credenti nei valori profondi, eterni dell'uomo; e poi essere militanti di parte» (tratto dal discorso di Chiara Lubich a Strasburgo il 31 maggio 1999)

³⁰ Per analizzare il concetto di economicità si vedano: C. Sorci (2002); Onida (1993); Coda – Brunetti (1989)

aziende 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 destinare parte degli utili per sovvenire direttamente ai bisogni urgenti di persone che versano in situazioni di difficoltà economiche;
- a promuovere al proprio interno e nei confronti di consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale ed internazionale, pubblica amministrazione ... rapporti di reciproca apertura e fiducia sempre con l'occhio puntato all'interesse generale;
- a vivere e diffondere una cultura del dare, della pace e della legalità, di attenzione all'ambiente, dentro e fuori l'azienda»³¹

« I tratti peculiari dell'agire delle aziende EdC si possono così individuare:

- 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'azienda, 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'azienda;
- 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»³²

³¹ C. Lubich, *L'economia di Comunione*, Storia e profezia, Città Nuova Editrice, 2001, pag. 34

La consapevolezza del proprio ruolo all'interno del progetto EdC scaturisce dalle relazioni, dalla leadership e dallo stile manageriale, che permettono di sedimentare tale consapevolezza facendola diventare conoscenza e trasferendola nell'orientamento strategico di fondo. Così il vettore di obiettivi diventa eticamente orientato (Baldarelli, 2005), e si indirizza allo sviluppo integrale dell'azienda (Sorci, 2007), dove la dimensione immanente e trascendente diventano entrambe necessarie per rendere l'azienda solida, continuativa e promotrice del bene comune (Zamagni, 2007). Ciò fa sì che tutti gli operatori aziendali sono resi consapevoli che la loro azienda partecipa allo sviluppo della società tramite un modello, che prende in esame le situazioni di difficoltà, vicine e lontane in una logica di reciprocità (Bruni, 2006b). A questo stadio entra nel vettore degli obiettivi l'etica nell'ottica di "comunione"³³, che mette sullo stesso piano l'indigente e l'azienda che lo aiuta (Baldarelli, 2011). L'indigente diventa indirettamente promotore di motivazione di tutti i soggetti aziendali³⁴. Nelle aziende EdC, infatti, nel conteggio 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. Questa linea strategica è parte integrante dello stile di conduzione dell'azienda EdC e deve rappresentare l'operare consueto nella continuità e sistematicità dei comportamenti e delle azioni imprenditoriali a cui permanentemente ispirarsi, come da statuto, verso il più alto degli obiettivi che è quello della fraternità universale.

La logica del servizio in EdC è una scelta volontaria alla base del passaggio da transazione a relazione. In queste aziende cambia il processo strategico, che si amplia verso la partecipazione di tutte le unità operative; certamente è un processo lungo che richiede un lavoro di preparazione e relazione al fine di coinvolgere tutti i membri della struttura, di linee di staff.

³² Per approfondimenti si veda: M. Molteni, *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

³³ Nell'ottica di edificare un sistema economico e una società umana di comunione ed imitazione della prima comunità cristiana di Gerusalemme, "non vi era alcun indigente tra di essi" (At 4,32-34)

³⁴ Egli stimola la produttività delle unità operative e la qualità della produzione, che va al di là della realizzazione di un prodotto sino a voler rendere felici i clienti. Il cliente diventa con – creatore di valore (Parolin, 2002).

1.6.2 La Governance

Nelle aziende EdC assistiamo a modifiche nella corporate governance, a livello di potere di governo, di processi gestionali e di controllo interno. Compare un nuovo modello di corporate governance non più basato sui conflitti ma fondato sulla collaborazione dei soggetti interni ed esterni all'azienda. Questo modello si basa sull'inserimento di principi etici nella produzione di profitti e sulla considerazione della ricchezza dell'azienda come mezzo e non come fine. Implementare la comunione nelle aziende significa trasformare l'organizzazione aziendale, cioè sperimentare nelle relazioni gestionali e funzionali sia la reciprocità che la fraternità. È sicuramente un lavoro arduo in un mercato dominato da aziende per lo più gerarchizzate³⁵, ma non è impossibile. La governance basata sulla comunione permette alle aziende di trasmettere fiducia creando il capitale relazionale a tutti i livelli dell'organizzazione ma anche all'esterno della stessa. Ciò richiede necessariamente la capacità da parte dell'imprenditore di condividere valori e attività con gli attori interni ed esterni all'azienda, percepita come comunità.

L'imprenditore di un'azienda EdC è colui che è disposto a *dare* « (...)a mettere in campo i propri talenti in termini di creatività e di rischio per un fine che supera i confini della sua azienda, in quanto si trova ad avere una mappa di stakeholders, che vanno ben al di là di quelli competitivi e ambientali»³⁶. L'agire imprenditoriale si origina da un *carisma* nella persona con uno stile di vita che rispetta il concetto di “amore verso il prossimo”; non è possibile proclamarsi “*imprenditore EdC*” se il proprio stile di vita è caratterizzato da sfumature di individualismo e di particolare attenzione alle logiche opportunistiche del “*tornaconto*”.

I lavoratori operano in un luogo “sostenibile”, dove è fondamentale comunicare in un clima di fratellanza contraddistinto dalla cultura del dare. Grazie a questa dinamica l'azienda sviluppa opportunità di crescita sia umana che professionale.

La figura del manager in EdC perde la rilevanza che conosciamo in quanto ognuno ha un ruolo attivo ed è coinvolto nella gestione, così la leadership partecipativa ascolta, coinvolge e promuove le persone creando nuovi servizi. Di fatto anche il manager

³⁵La gerarchia è presente poiché le organizzazioni nell'allocazione delle risorse perseguono gli obiettivi di efficienza ed efficacia. Attraverso questa vi è la suddivisione dei compiti, il coordinamento delle azioni individuali e a volte anche la risoluzione dei conflitti, ma il potere decisionale è concentrato nelle mani di pochi, S. Trucco, in *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, Arezzo, 2008.

³⁶M. G. Baldarelli, *Le aziende dell'economia di comunione, mission, governance e accountability*, op. cit. pag.. 28

nell'azienda EdC deve essere carismatico e la cultura del dare rappresenta l'*humus* del suo operare.

Gli imprenditori EdC preferiscono la piccola e media azienda, in quanto più snella e flessibile e rende più agevole la creazione e lo sviluppo dei beni relazionali (Gui – Sugden, 2005). La collaborazione dei vari livelli aziendali apporta ricchezza culturale all'esperienza organizzativa. L'azienda assume un ruolo speciale e utilizza le proprie capacità per valorizzare la dignità della persona, donando gli strumenti per operare e per crescere dal momento che la comunione è molto più esigente rispetto alla sola condivisione degli utili.

La fiducia diffusa in azienda dà i suoi frutti anche all'esterno con agevolazioni nelle relazioni formali e informali. 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 Poli³⁷, la rete stessa diventa soggetto morale nella sua operatività (Rusconi, 1997, p.92). L'obiettivo di aiutare le situazioni indigenti (a cui donare parte degli utili), innesca il meccanismo di coesione tra tutti i soggetti interni all'azienda³⁸. Si attiva così un controllo reciproco nell'intento di migliorare le proprie prestazioni ponendo maggiore attenzione sia nel proprio operato che in quello altrui. «In questo senso le situazioni di indigenza sviluppano una specie di controllo per operare migliorando la qualità dei prodotti servizi prestati, che diventano così espressione del valore delle relazioni che si sono sviluppate durante il processo produttivo»³⁹. Questa qualità va ben oltre alle certificazioni⁴⁰ poiché riesce a fornire la well – being di cui parla Zamagni.

³⁷ Sui Poli di EdC torneremo in seguito

³⁸ La governance di un'azienda basata sulla comunione, permette non solo di trasmettere la fiducia e quindi creare "capitale relazionale" all'interno dell'azienda a tutti i livelli, ma consente 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. Dalla testimonianza ad un imprenditore di EdC: «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 caso nell'ottica di una strategia di comunione intrapresa a livello aziendale, si preferisce scorgere 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»

³⁹ M. Naughton, G. R. Laczniak, *A theological context of work from the Catholic Social Encyclical Tradition*, 1993.

⁴⁰ Le certificazioni rappresentano un sinonimo di sostenibilità debole in quanto se all'interno dell'azienda queste non si traducono in "azioni" (sia a livello gestionale che operativo), esse rimangono fini a se stesse.

Quanto detto si concretizza dunque, in un meccanismo di controllo interno utile anche nel processo di sedimentazione e diffusione della conoscenza. Se sono presenti codici etici⁴¹, come il Bilancio Sociale e/o il Codice Etico i quali svolgono un'attività generale atta al controllo sia delle politiche d'azienda che dei comportamenti individuali, la partecipazione attiva al cambiamento gestionale dell'azienda porta maggiori vantaggi, in quanto essi denotano la volontà dell'azienda ad operare in modo moralmente orientato.

1.6.3 L'Accountability

« (...) 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, 2002).

L'accountability è dunque la presentazione 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 ambientale.

Dunque l'accountability ha anche un fondamentale ruolo di comunicazione dell'azienda nei confronti dell'ambiente che però, se non si traduce in aspetti fondamentali per l'agire interno ma è soltanto strumento di immagine, viene enormemente sminuita la sua effettiva importanza.

Questo processo di rendicontazione e comunicazione dei risultati ha un influenza notevole sulle relazioni all'interno e all'esterno dell'azienda, sia nel breve che nel lungo periodo. "La valutazione che il mercato dà di una azienda fa riferimento anche alle performance sociali dell'azienda stessa. Non si può competere con successo senza *legittimazione sociale*. Il ragionamento tradizionale secondo cui il perseguimento di politiche socialmente responsabili comporta dei costi addizionali per l'azienda, viene di fatto capovolto. E' la non legittimazione sociale ad essere onerosa. L'incoerenza tra concreti comportamenti di azienda e valori ritenuti rilevanti per la collettività (rispetto ai

⁴¹ Il codice etico rappresenta un efficace strumento a disposizione delle imprese per frenare condotte irresponsabili o illecite da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda. Attraverso questo si delinea una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali di tutti coloro che prendono parte all'azienda in ogni livello organizzativo.

diritti umani, rispetto dell'ambiente, ecc.) viene sanzionata dal mercato in termini di minori vendite, perdita di immagine e di attività»⁴²

L'accountability può essere diretta o indiretta: diretta manifestata attraverso il bilancio d'esercizio ed il bilancio sociale; mentre è indiretta in documenti che, come i codici etici, illustrano agli stakeholders ciò che si intende porre in atto (soprattutto di regole di comportamento) per rispettare i propri impegni, ma la verifica della conformità ai codici risulta indirettamente, attraverso i bilanci sociali⁴³.

Nelle aziende EdC, per la misurazione delle performances, oltre agli aspetti già considerati troviamo elementi quali: l'aspetto relazionale, l'attenzione alla persona e 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. Perciò: « (...) 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'azienda 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» (Baldarelli, 2011).

L'accountability deve ovviamente tener conto degli aspetti tipici che caratterizzano le aziende EdC. Il processo comunicativo, infatti, non può esaurirsi attraverso la sola forma

⁴² Cfr. L. Caselli, *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.

⁴³ G. Rusconi, *Accountability in Dizionario di Economia civile*, Città Nuova editore, 2011, op. cit. pag.19.

contabile obbligatoria e facoltativa⁴⁴. Effettivamente nell'individuare un modello di accountability per le aziende EdC gli schemi tradizionali sono certamente limitati, ragion per cui le aziende devono porre maggiore impegno nel curare la fase di redazione dei documenti contabili, che deve essere espletata nel pieno rispetto delle leggi vigenti ed i principi contabili. Se ciò non si verificasse, verrebbe meno la coerenza nei valori di fondo del progetto EdC.

La redazione del bilancio sociale⁴⁵ rappresenta lo strumento di valutazione dell'apporto sociale dell'azienda, viene comunque utilizzato dalle aziende EdC in varie forme per fornire informazioni, che riguardano soprattutto i lavoratori. Esso è inoltre arricchito dalle informazioni, relative alla destinazione dei 2/3 degli utili che non sono destinati all'azienda ma ad altri scopi come la tutela delle generazioni future, preparazione di persone, il sostegno di situazioni di povertà.

Come già detto l'azienda EdC non considera il "povero" in modo "marginale" versando quota una tantum in suo aiuto così da avere un ritorno in immagine, ma detto importo diventa un vero 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 (Baldarelli, 2011).

Secondo un'ipotesi che meglio interpreta la mission e la governance dell'azienda 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

In un'interpretazione di mission e governance dell'azienda EdC, il problema della rappresentazione in bilancio si risolve attraverso la creazione delle riserve facoltative specifiche che si possono definire di "solidarietà", mentre nell'attivo dello stato patrimoniale si rilevano investimenti pluriennali denominati "*Progetti di formazione*" per

⁴⁴È necessario che la comunicazione sia unitaria ed inscindibile, non soltanto sotto il profilo dei valori contabili, ma anche sotto il profilo dei valori etici, di responsabilità sociale ed ambientale, di reciprocità e del dono, cosicché l'impresa di EdC attraverso il suo stile di gestione, sarebbe anche più facilmente definita e riconoscibile nel mercato in cui opera

⁴⁵ Il bilancio sociale è pubblicato rappresentando la rendicontazione sull'intero impatto socio – economico – ambientale, contribuisce ad informare su come l'impresa si adegua al suo fine generale legittimante di "soddisfare i bisogni umani". Inoltre, il bilancio sociale informa su tutto ciò che riguarda diritti, interessi, aspettative legittime degli stakeholders con cui ha a che fare l'impresa. Esso è redatto da coloro i quali conoscono a fondo l'impresa ed il top management, firmandolo, se ne assume la responsabilità. Infine il bilancio sociale viene inserito come appendice alla relazione sulla gestione. Per ulteriori approfondimenti: G. Rusconi, *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, 2006.

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*. Nel Conto Economico, 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). Vediamo adesso la rappresentazione contabile⁴⁶:

Momento della distribuzione degli utili	
VE- Utile d'esercizio (al netto della remunerazione ai soci e della remunerazione agli amministratori) 120	VE+ Riserva legale 40 Riserve facoltative (di solidarietà) 80
VF+	VF-

Dunque la suddivisione dell'utile in tre parti è rappresentata dalla riserva legale, dalla destinazione alla formazione di "uomini nuovi" (persone capaci di gestire l'azienda seguendo i principi etici), e in parte a progetti solidali. Inizialmente, dall'investimento in "solidarietà", non si riscontra nulla di specifico nel conto economico, ma ciò si tradurrà in un incremento delle risorse immateriali presenti in azienda.

Versamento importo per i progetti di <i>Solidarietà e Formazione</i>	
VE- ... Progetti pluriennali di solidarietà 40 Progetti pluriennali di formazione 40	VE+
VF+	Banca c/c - Denaro 80 VF-

STATO PATRIMONIALE (anno <i>n</i>)

⁴⁶ Schema tratto da Marchi, 2002, p. 17

D	A
...	A)...
B)	...
I- Immobilizzazioni immateriali	IV) Riserva legale 40
7) (altre)	...
Progetti pluriennali di solidarietà 40	VII) (altre riserve)
Progetti pluriennali di formazione 40	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riserve facoltative (di solidarietà) 80

In ogni esercizio si incrementa l'ammontare dei progetti pluriennali modificando la quota di competenza dell'esercizio.

Fase dell'imputazione all'esercizio della quota di competenza dei progetti pluriennali di solidarietà e formazione supponendo una durata di 4 anni di ciascun progetto	
VE-	VE+
Quota d'esercizio (ammortamento) progetto pluriennale di solidarietà 10	progetti pluriennali di solidarietà 10
+ costi d'esercizio	- costi pluriennali
Quota d'esercizio (ammortamento) progetto pluriennale di formazione 10	progetti pluriennali di formazione 10

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

STATO PATRIMONIALE (anno $n+1$)	
D	A
...	A)...
B)	...
I- Immobilizzazioni immateriali	IV) Riserva legale 40

7) (altre)	...
Progetti pluriennali di solidarietà 30*	VII) (altre riserve)
Progetti pluriennali di formazione 30*	▪ Riserve facoltative (di solidarietà)
	80

* Costo storico al netto della quota di ammortamento pari a 10

Un'alternativa al metodo sopracitato, consiste nel considerare questo impegno nei conti d'ordine⁴⁷. Essi si riducono in corrispondenza dell'erogazione dei fondi, infatti si ritorna alla fattispecie precedente, sia nella distribuzione degli utili, sia nel momento di uscita di denaro per il sostegno della formazione e solidarietà, sia nell'imputazione delle quote di competenza:

STATO PATRIMONIALE	
D	A
Istituzione c/impegni 80	Fondi da erogare 80

Concludendo gli strumenti di accountability non costituiscono ancora un sistema di rendicontazione e comunicazione efficace e riconoscibile anche all'esterno. Manca, cioè, un sistema di accreditamento che imprimerebbe all'azienda EdC una sorta di certificazione di autenticità per far meglio comunicare i principi del progetto EdC⁴⁸.

⁴⁷Per approfondire questo metodo di contabilizzazione si consulti: L., Cillerai, *L'impresa nell'economia di comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performance aziendali*, in Bruni – Crivelli 2004, p. 110

⁴⁸Non c'è un'adeguata attenzione da parte delle istituzioni che dovrebbero opportunamente favorire una produzione normativa civilistico – fiscale in grado di realizzare, l'integrazione tra le procedure ed i sistemi interni contabili con le finalità esterne di rendicontazione in armonia con la "mission". Sarebbe opportuno, infatti, sollecitare le istituzioni in modo da pervenire ad una opportuna formalizzazione dei sistemi contabili "su misura" per le aziende EdC. In modo da integrare, anche sotto l'aspetto dei valori economici, finanziari e patrimoniali, i valori etico – morali e religiosi alla base dei principi dell'EdC. Così, per esempio, nel bilancio potrebbe finalmente trovare spazio ufficiale il valore della reciprocità, della gratuità e della cultura del dare.

Se da un lato troviamo il bilancio che ci fornisce le informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali⁴⁹, dall'altro possiamo però proporre una riflessione sull'utilità di alcune riclassificazioni ponendo maggiormente l'attenzione sulla misurazione delle risorse immateriali.

Bilancio EdC – Il Conto Economico

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO			
	Quota a Bilancio	Quota EdC ⁵⁰	
RICAVI	100		
(di cui maggiori ricavi non previsti)		10	A
COSTI			
Costi del personale	40		
(di cui per formazione Uomini Nuovi)		2	B
Totale altri costi	10		
(di cui minori costi non previsti)		5	C
(di cui maggiori costi per solidarietà locale)		2	D
Ammortamenti e Accantonamenti ⁵¹	15	15	E

⁴⁹ Nell'accountability di EdC, oltre al bilancio d'esercizio, vi sono utili strumenti informativi che rappresentano il grado di coesione etica che caratterizza la gestione aziendale. Questi sono: *bilancio sociale* (che abbiamo già trattato); *bilancio sociale* (green reporting o environmental reporting), utile soprattutto quando l'azienda entra in relazione con stakeholders – chiave in ambito ecologico, è il caso del Polo di Spartaco in Brasile; *rendicontazione etica* utile alla misurazione dell'efficacia etica. La presenza della suddivisione del risultato economico in tre parti ... gli indicatori di efficacia etica devono essere pensati in funzione del "sacrificio", sacrificio profuso dall'azienda, e dei "benefici" ottenuti dagli stessi soggetti beneficiari (Baldarelli, 2011).

⁵⁰ La quota EdC può essere determinata attraverso il concetto di gratuità. Si tratta quindi di contabilizzare la gratuità. A questo proposito si cita una testimonianza di un'imprenditrice della Costa D'Avorio «un giorno in cui non dovevano lavorare ... sono venuti tutti: io ero sorpresa, ma li ho lasciati lavorare, e alla fine della giornata quando mi accingevo a pagarli, essi non hanno voluto, affermando che quello non era un giorno di lavoro ma erano venuti perché l'orto ne aveva bisogno. ... Nei giorni di lavoro torneremo e ci pagherai, ma oggi no» tratta da Rivista Economia di Comunione, n. 19, 2003, p. 8

Costi finanziari	5		
Utile pre - imposte	30		
Imposte	9		
Utile netto	21		
Dividendo ⁵²	16		
(di cui dato ad EdC)		10	F
A riserve	5	5	G

Quindi:

BILANCIO EdC
Provvidenza ⁵³
15
A + C
Autofinanziamento
20
E + G
Formazione Uomini Nuovi
7
B + 50% di F
Poveri
7
D + 50% di F

⁵¹ Di solito gli investimenti vengono effettuati in corso d'esercizio e quindi la quota a riserve dell'utile è poco significativa, mentre gli ammortamenti esprimono come il Cash Flow consente la continuità del business e la copertura di nuovi investimenti fatti.

⁵² Il dividendo può includere anche una parte della retribuzione dell'imprenditore, oppure coprire necessità familiari (Rivista Economia di Comunione, n. 19, 2003, p. 17)

⁵³ 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. « Riprende il concetto di socio nascosto, cioè Provvidenza, Dio, Amore ... Il solo risultato contabile non basta come motivazione all'imprenditore ...» (tratto da intervista ad Alberto Ferrucci, in «Città Nuova», n.11, 1998, p. 39)

CAPITOLO SECONDO

I Poli dell'Economia di Comunione

« ... È sostanziale la distribuzione geografica delle aziende EdC. Europa e America rimangono infatti i due continenti con il più alto numero di aziende collegate. Ma non può passare inosservata la crescita registrata dal continente africano, che nel 2011 ha ospitato la sua prima scuola EdC: tra 2011 e 2012 si è assistito a un incremento nel numero delle imprese davvero straordinario »⁵⁴

⁵⁴ L. Crivelli, *Storia e geografia dell'universo EdC*, in *Notiziario EdC* n. 36, 2012

2.1 Un nuovo modello di aggregazione aziendale: i Poli di Economia e Comunione

Il concetto di aggregazione aziendale individua una categoria molto ampia di relazioni destinate ad avere un carattere durevole nel tempo. « ... le relazioni interaziendali, rispondono alla necessità di conseguire il proprio equilibrio dinamico, ricorrendo a forme di cooperazione con altre aziende, ritenute efficaci per reagire ai condizionamenti dell'ambiente esterno, o per tentare di sfruttare le opportunità di sviluppo⁵⁵»

Secondo gli economisti le aggregazioni hanno due finalità principali: una finalità esterna, consistente nel dominio o nel controllo del mercato, e una finalità interna, che consta nella razionalizzazione dell'ordinamento e della gestione dell'azienda, in modo da accrescerne la produttività⁵⁶ (Cassandro, 1982).

Prendendo a criterio il livello di formalizzazione degli aggregati possiamo distinguere le aggregazioni informali dalle aggregazioni formali. Soffermandoci sulle aggregazioni del primo livello, quelle informali, esse si formano per effetto di rapporti economici e finanziari stretti dalle aziende, o per relazioni di altra natura⁵⁷. Quest'ultimo concetto è interessante per capire e definire la natura dei poli di EdC, ovvero i cd. Poli industriali di Economia e Comunione⁵⁸. I poli EdC rientrano tra le aggregazioni informali, proprio come i distretti industriali⁵⁹, in quanto risultato di peculiari schemi di cooperazione tra aziende, la cui origine non si ricollega ad accordi di valenza giuridica.

⁵⁵ Cfr. F. Giaccari, *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 2003, pag. 12

⁵⁶ Secondo il Cassandro la finalità generica delle aggregazioni è quella di conservare e migliorare la funzionalità aziendale

⁵⁷ Per approfondimenti sulle tipologie di aggregazioni si consulti: F. Giaccari, *Le aggregazioni aziendali*, op. cit. pag. 64 e segg.

⁵⁸ M. G. Baldarelli, *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*, marzo – aprile 2007, pag. 178 e segg.

⁵⁹ «Il “distretto” industriale si configura come un sistema locale caratterizzato dalla presenza attiva fra un raggruppamento umano e un'industria principale costituita da una popolazione di piccole imprese indipendenti, specializzate in fasi diverse di uno stesso processo produttivo» in *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, F. Sforzi, F. Lorenzini, IPI-Ministero delle Attività Produttive (2002), IPI, Roma; pagg: 20-33;

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 fondamentale⁶⁰.

Concretamente, però, a parte i caratteri comuni dell'informalità e della dimensione e numero di aziende, che possono essere coinvolte nell'aggregazione, appare difficile trovare collegamenti significativi in queste due forme di aggregazione soprattutto se si mette a fuoco l'attenzione sulla natura dei relazioni tra le aziende coinvolte.

Infatti mentre nelle aziende dei distretti industriali si riconosce l'“omogeneità produttiva” che, verticalmente o orizzontalmente influenza la “mission” del distretto industriale, nelle aziende dei poli EdC si riscontra chiaramente l'assoluta “disomogeneità produttiva”.

Proprio questo particolare aspetto denota il carattere unico dei poli EdC, che nasce da una nuova cultura d'azienda ispirata alla comunione e alla fraternità universale, la quale si implementa in una nuova concezione⁶¹ dell'azione imprenditoriale alla base della quale troviamo la sinergia “cultura-azienda”⁶². Certamente le aziende all'interno del polo tendono a caratterizzarsi da legami solidali, sociali e spirituali, in pratica “reciprocanti”. Legami pongono la persona al centro di ogni strategia aziendale indipendentemente dalle “gerarchie”. «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» (Baldarelli, 2011).

I Poli di EdC sono certamente un elemento essenziale del progetto di Chiara Lubich. Nei Poli convergono le aziende di Economia di Comunione che vi si insediano e quelle che ad essa si orientano condividendone finalità e strategie, così come vi si rapportano, in maniera costante, studiosi ed economisti che lì trovano gli

⁶⁰ N. Bellanca, R. Libanora, E. Testi, L'EdC e il polo di Lionello, in *Impresa Sociale – Rivista* n. 1 anno 19 vol. 78 gennaio – marzo 2009

⁶¹ Ciò avviene bilanciando le esigenze di equilibrio economico – quantitativo con quelle di natura relazionale (legate alla cultura del dono in azienda)

⁶² F. COELHO, “I Poli imprenditoriali dell'Economia di Comunione”, Convegno internazionale “Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione”, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004 – Fonte: sito www.edc-online.org

originali “laboratori” di una economia rinnovata. Due sono quindi le funzioni fondamentali di questi Poli:

- 1) dare visibilità al progetto EdC
- 2) fare da punto di riferimento per tutte le aziende di EdC di una nazione

I poli industriali EdC sorgono non solo per ragioni economiche, di concentrazione, e di efficienza produttiva, ma come suddetto per essere segno visibile di un modo diverso di fare azienda.

Evidentemente l’elemento “persona” assume un ruolo centrale nel polo e di conseguenza le relazioni interpersonali divengono la fonte principale di vincoli, che rendono le aziende autonome, in quanto hanno deciso liberamente di inserirsi 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 autonomia.

Il positivo condizionamento all’interno del polo, stimola la continua ricerca di soluzioni e strategie in grado di consolidare le relazioni tra aziende, convergendo concretamente verso i valori sempre più universalmente condivisi. «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» (Baldarelli, 2001).

Nelle aziende del Polo, più che in altri contesti, si vive la “reciprocità” nell’accezione più ampia del termine grazie, soprattutto, a relazioni inter-personali di elevata qualità.

È interessante sottolineare che nei Poli EdC il concetto di “rischio imprenditoriale”⁶³ assume una diversa nonché più complessa configurazione dato

⁶³ Il concetto di rischio di cui sopra è connesso al rischio economico d’impresa. Esso trova ragione nel fatto che la gestione di ogni impresa comporta prima l’impiego di capitale, necessario per acquisire i fattori produttivi, da cui ottenere la ricchezza sufficiente a rigenerare i fattori produttivi stessi ed in via residuale a remunerare il capitale originario investito. Il concetto di rischio trova la propria origine nell’incertezza riferita alla futura evoluzione dell’ambiente in cui l’azienda opera ed interagisce. Per approfondimenti si rinvia a: G. Golinelli, L’approccio sistemico al governo dell’impresa. La dinamica evolutiva del sistema tra

che considera, sia le variabili classiche, che altre componenti tipiche del nuovo modo di guidare l'azienda:

- ✓ la formazione degli "Uomini Nuovi"
- ✓ gli "indigenti" che rappresentano il cuore dell'azione aziendale.

Sicuramente la remunerazione del rischio imprenditoriale, provoca un consumo di energie considerevoli e induce l'imprenditore EdC a mirare verso obiettivi più faticosi e difficili, ispirati all'ottimizzazione del profitto. Inoltre, il nuovo modo di concepire l'azienda costringe ad una conduzione ancora più orientata allo sviluppo, all'innovazione organizzativa imposta da uno "svecchiamento" delle relazioni interpersonali aziendali che diventano di alta qualità.

« 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» (Baldarelli, 2011).

Sia a livello nazionale che internazionale, le aziende di EdC operano perseguendo gli obiettivi, più volte dichiarati, di fraternità e delle linee guida di EdC. Ciò è possibile dato lo sviluppo di un progetto di rete fra tutte le aziende, sia quelle sparse sul territorio nazionale che quelle concentrate nel Polo, con l'obiettivo di promuovere il dialogo e le attività di comune interesse. Così il Polo diventa un punto di riferimento importante « nei poli 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

economia e finanza, Il vol., Cedam Padova, 2000; U. Bertini, Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale, Giuffrè, Milano, 1987

tende a superare la decisione autonoma aziendale, per garantire un processo partecipativo e di comunione di intenti di tutte le aziende del Polo»⁶⁴

Diverso è invece il recente progetto della rete d'aziende EdC. L'esigenza di condividere e scambiare esperienze e progetti tra aziende EdC, profit e non profit, non soltanto nell'ambito dei Poli, ha fatto nascere un nuovo fenomeno che si implementa nel grandioso progetto di favorire una rete d'aziende EdC a livello globale. Lo scopo comune è condividere progetti e strategie d'azione con il metodo e l'orizzonte della fraternità universale.

La rete delle aziende EdC, che sta diventando sempre più efficace e concreta, si differenzia, dalle reti d'azienda classiche, per un valore più elevato, ovvero promuovere una società in cui nessuno sia indigente, condividendo mission e vision aziendale, attraverso un legame particolare tra aziende di tutte le nazioni, indipendentemente dal tipo di attività svolta e dalle dimensioni. Si può sperare in una società più equa e senza indigenti solo accogliendo pienamente tale principio.

2.2 La costituzione dei Poli EdC

La fondazione di un Polo EdC è caratterizzata dalla costituzione di una società "ad hoc" che, non solo compie adempimenti tecnici diretti all'insediamento produttivo, ma si impegna a fornire i servizi di start up e di consolidamento alle aziende che faranno parte del Polo⁶⁵.

La strategia seguita per la creazione e la gestione di un Polo si basa prima di tutto sull'istituzione di un organismo specializzato nel favorire un continuo flusso di capitale di rischio, la cui composizione quantitativa è maggiormente funzione del numero di azionisti, invece che dal valore più o meno significativo delle loro quote. E questo 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,

⁶⁴ Ivi, pag. 143

⁶⁵ M. G. Baldarelli, *Le aziende eticamente orientate*, op. cit. pag. 91

ponendo al centro i “valori delle persone”⁶⁶ rispetto ai “valori del capitale” (Baldarelli, 2011).

2.3 I poli di EdC nel mondo

Già dalla nascita del progetto EdC nel 1991, l'intento di Chiara Lubich era la costituzione di aziende, e non fondazioni, nelle vicinanze delle cittadelle del Movimento dei Focolari⁶⁷, all'interno di Poli produttivi, che riconoscessero visibilità al progetto dell'Economia di Comunione, divenendo punto di riferimento per tutte le aziende aderenti.

Il primo Polo produttivo nacque in Brasile e da lì si diffusero in tutto il mondo. In un primo momento i Poli si svilupparono nei Paesi più poveri ed in zone disagiate, con l'intento di contribuire concretamente alla soluzione di situazioni di povertà; ma attualmente, i Poli EdC sono presenti in varie parti del mondo. Si tratta di:

- I. Polo Spartaco, in Brasile, Intitolato a Spartaco Lucarini
- II. Polo Solidaridad, in Argentina
- III. Polo Ginetta, secondo Polo dell'EdC in Brasile. Intitolato a Ginetta Calliari, co-fondatrice del Movimento dei Focolari, ed attivista per lo sviluppo dell'EdC in Brasile e per la risoluzione dei problemi sociali del Paese.
- IV. Polo Mariapoli Faro, in Croazia.
- V. Polo Lionello⁶⁸, in Italia, inaugurato nell'ottobre 2006, è intitolato al magistrato Lionello Bonfanti, per mettere in risalto la “vocazione” economica e “civile” di questo Polo.

⁶⁶ Per approfondimenti si consulti: Di Ciccio S., *Il fattore “relazioni interpersonali”. Fondamento e risorsa per lo sviluppo economico*, Città Nuova, , 2004; Pelligra V., *Le relazioni in economia*, in «Città Nuova», 15 novembre 2004.

⁶⁷ Il Movimento dei Focolari nasce nel 1943 durante la Seconda guerra mondiale, come una corrente di rinnovamento spirituale e sociale. L'obiettivo era cooperare alla costruzione di un mondo più unito, spinti dalla preghiera di Gesù al Padre “Che tutti siano una sola cosa” (Gv 17,21), nel rispetto e valorizzazione delle diversità. Privilegia il dialogo come metodo, nell'impegno costante di costruire ponti e rapporti di fratellanza tra singoli, popoli e ambiti culturali. “Un popolo nato dal Vangelo”, così lo definisce la fondatrice, Chiara Lubich (1920-2008), personalità carismatica e figura di riferimento del XX secolo. Questo movimento vuole superare l'individualismo tipico dell'attuale società attraverso uno stile di vita comunitario. Tratto da www.focolare.org

⁶⁸ È il primo polo europeo e punto di convergenza per oltre 200 aziende italiane che aderiscono al progetto EdC. . Il Polo è parte costitutiva della cittadella internazionale di Loppiano.

- VI. Polo Solidar, in Belgio. E' un centro di attività che è ancora in una prima fase di operatività. È caratterizzato dalla presenza di una cooperativa che da visibilità al progetto EdC, accogliendo le aziende che vogliono avviare un'attività imprenditoriale con uno spirito orientato alla comunione.
- VII. Polo Giosi Guella, in Portogallo è operativo dal novembre 2010. Il Polo è dedicato a Giosi Guella una delle prime compagne di Chiara Lubich.
- VIII. Polo Mariapoli Pace che ha sede a Tagaytay nelle Filippine, ed è il primo Polo EdC del continente asiatico.
- IX. Polo Mariapoli Piero, sorto Nairobi in Kenya, che rappresenta il primo insediamento nel continente africano.
- X. Polo Ottmaring, in Germania. In tempi brevi sarà operativo.
- XI. Polo Francois Neveux, in Brasile.

Gli ultimi quattro sono in fase di realizzazione.

Come già detto, i Poli EdC sono sorti dapprima nei paesi più poveri. Il concetto interessante e nuovo è lo sviluppo 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. Dunque il progetto EdC, serve come strumento propositivo di un modello economico-produttivo basata sulla cultura economica del dare. Questo modello alternativo rappresenta anche una risposta al “fallimento” del modello capitalistico classico.

CAPITOLO TERZO

Il Controllo di Gestione nella Reciprocità e nel Dono: quali prospettive?

« È questo un vento favorevole, però dobbiamo sapere dove andiamo, altrimenti il vento favorevole non serve, si trasforma in fruscio. È arrivata l'ora dell'azione. No, meglio, della concretezza. Occorrono strategie comuni da attuare, ognuno nel dono carismatico che ha. Ma dobbiamo vedere i fatti, la gente si sente tradita tutte le volte che ripetiamo le parole di speranza, ma non c'è l'azione »⁶⁹

⁶⁹ Intervento di Don Benzi alle Settimane Sociali dei Cattolici di Pisa nel 2007

3.1 Ragion d'essere delle aziende

L'azienda è un organismo socio-economico vivente (Catturi, 2007). Essa esercita in continuo l'attività per la quale è stata generata, attraversando fasi di sviluppo tipiche degli organismi viventi. La concezione di azienda universale si staglia all'interno della teoria aziendale organicistica⁷⁰, che la concepisce come un organismo socio-economico che consuma, crea e diffonde valore per soddisfare i bisogni umani, ma allo stesso tempo essa è una comunità di persone che riceve, trasforma e trasmette cultura e di conseguenza essa può essere considerata come un convertitore di valore e quindi di cultura. Quindi ogni azienda presenta le seguenti "condizioni all'esistenza":

- ✓ È una comunità di persone
- ✓ Si avvale della disponibilità di un sistema di risorse
- ✓ È riconosciuta giuridicamente

Dette condizioni sono universali perché si possa pensare all'esistenza di un'entità aziendale, e sono raccolte nei "caratteri operativi" dell'azienda universale. La comunità di persone che riunitasi compone l'azienda intende: 1)Assolvere ad una missione; 2)Raggiungere uno specifico fine; 3)Essere un organismo; 4)Essere costituito da più organi con funzioni fra loro coordinate; 5)Avere autonomo potere decisionale; 6)Avere responsabilità economico-giuridica e sociale degli effetti delle decisioni prese. Affinché esista l'azienda occorre che tutti i caratteri sopracitati siano contemporaneamente verificati ed accertati. Si possono così delineare le "dimensioni" dell'azienda universale, riconoscendo la dimensione economica, sociale e politica. Nel concetto di azienda universale si evince la centralità dell'uomo - *«è l'uomo con le sue fantasie, i suoi miti, i suoi valori, i suoi simboli, i suoi bisogni, le sue attese e le sue speranze che continuamente disegna le proprie traiettorie di vita che risultano essere delle linee "spezzate" più che delle linee rette: ogni tratto di quelle linee rappresenta, infatti, una situazione di cambiamento vissuta dall'uomo, ma anche dalle comunità che ha costituito e, quindi,*

⁷⁰ Secondo la teoria organicistica l'azienda è un "organismo vivente", in quanto come quest'ultimi, si rinnova, si riproduce e attua un continuo processo di scambio con l'ambiente. Per approfondimenti si rinvia a CATUOGNO S., *Alcune considerazioni sulle interpretazioni teoriche del concetto di azienda*, in VIGANO' E. (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, CEDAM, Padova, 2000, pp. 421 e ss.

anche di quelle aziendali»⁷¹ (Catturi, 2003). Sulla base delle esperienze, conoscenze e competenze acquisite, l'azienda è in grado di effettuare previsioni di andamento in una visione strategica di lungo periodo. Le scritture contabili costituiscono la base conoscitiva sulla quale formulare le ipotesi previsionali; tuttavia la previsione rimane pur sempre una elaborazione mentale relativa al futuro che pur basandosi su modelli matematico-statistici, non potranno sostituire l'imprevedibilità dell'uomo. La previsione può essere vista come un atteggiamento volontaristico, scientifico, collettivo⁷². Il piano previsionale si realizza in obiettivi da raggiungere, siano essi di breve o lungo periodo, qualitativi o quantitativi, interni o esterni allo spazio economico. Questi obiettivi e le decisioni si equilibrano nel programma aziendale. I fini perseguiti dell'azienda, tra loro indipendenti ed inseparabili, sono: l'equilibrio economico di lungo termine⁷³ e la soddisfazione dei bisogni umani, intesi come soddisfacimento di determinati bisogni espressi dal mercato⁷⁴. In particolare il primo fine riguarda la condizione di esistenza dell'azienda, che dipende dalla capacità di remunerare adeguatamente tutti i fattori della produzione e consentire al soggetto economico di avere un rendimento congruo per l'attività svolta⁷⁵; il secondo, invece, consiste nella ricerca del rapporto, tra attività imprenditoriale e soddisfazione dei bisogni umani⁷⁶ e affonda le radici nella capacità di produrre un bene/servizio. Si ricordi, infatti, che la scelta "dell'attività imprenditoriale" assegna le prime coordinate per l'esistenza dell'azienda, dunque la business idea è un'attività strategica. L'azienda deve

⁷¹ Riassumendo l'azienda esercita i seguenti punti: 1)Esercita ininterrottamente l'attività per la quale è stata originata, attraversando fasi di sviluppo tipiche di un qualunque organismo vivente; 2)Reagisce dinamicamente ai mutamenti dell'ambiente attivando processi di omeostasi economico-finanziaria. Il suo comportamento può essere: adattivo, anticipativo o attivo-innovativo; 3)Adotta un sistema di valori condivisi che incidono sui propri comportamenti , ovvero *cultura aziendale*; 4-5)Possiede capacità di comunicazione e memorizza gli eventi attraverso la contabilità analitica e generale ed i sistemi di reporting interno ed esterno; 6)E' in grado di fare previsioni; 7)Manifesta dei bisogni

⁷² Cfr. G. Catturi, *L'azienda Universale*, Lezione n.4, 2003

⁷³ Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, cit., pagg. 39-170

⁷⁴ Si vedano: Drucker, *Il potere dei dirigenti*, cit., cap.V; Giorgio Eminente, *Pianificazione e gestione strategica dell'azienda*, Bologna, Il Mulino, 1986, pag. 17; John A. Pearce II, *The Company Mission as a Strategic Tool*, in «Sloan Management Review», Spring 1988.

⁷⁵ L'equilibrio economico nel tempo rimane tale se deriva «dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, ed ha un carattere durevole e, sotto un certo aspetto evolutivo (...). Inoltre per esserci equilibrio è necessario che si verifichino tre condizioni: 1) i risultati devono essere tali da permettere una remunerazione adeguata di tutti i fattori...; 2) i risultati devono permettere l'assegnazione di un compenso, proporzionale ai risultati stessi, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge ...; 3) i primi 2 punti devono essere garantiti per un intervallo di tempo soddisfacente »(Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, cit., pagg. 73-75)

⁷⁶ Gino Zappa, definisce l'azienda «istituto economico atto a perdurare, che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza», quindi il soddisfacimento dei bisogni umani ritorna come ruolo primario dell'attività aziendale.

quindi definire “*chi è*” nel senso di quale attività è capace di realizzare e cosa vuole ottenere da ciò. Alla luce di quanto detto sulle ragioni di esistenza dell’azienda così come da noi interpretate, potrebbero essere accomunate al concetto di “*orientamento strategico di fondo*” espresso da Coda⁷⁷, e formano un sub-strato logico per la predisposizione di qualsiasi strategia aziendale.

3.2 L’orientamento strategico di fondo

L’OSF rappresenta la parte invisibile e più profonda della strategia dell’azienda, che sta sotto le scelte concrete. L’OSF è una realtà impalpabile ed invisibile perché è costituito da idee, valori, convinzioni e atteggiamenti di fondo che per loro natura diventano visibili solo attraverso le scelte e i comportamenti concreti che essi animano. L’OSF può essere anche visto come un crogiuolo di idee radicate negli attori chiave dell’azienda. Riassumendo l’OSF riguarda il dove, il perché e il come fare azienda. Gli elementi costitutivi dell’OSF sono tre:

- 1) coordinate spazio – temporali e quali – quantitative della missione aziendale;
- 2) I fini, il ruolo e i modelli di comportamento aziendali lungo le «dimensioni» del finalismo dell’azienda, rappresentate dalle finalità reddituali, competitive e sociali;
- 3) I concetti di base ispiranti l’impostazione gestionale e organizzativa complessa.

Figura 3.1, L’orientamento strategico di fondo riguarda il “dove”, il “perché” e il “come” essere azienda)



Ad un certo punto della vita dell’azienda

l’orientamento strategico di fondo può rivelarsi superato o non più valido. Ciò significa metterlo in discussione per maturare un nuovo orientamento più adeguato e infine tradurlo in nuovi indirizzi strategici e in mutamento organizzativo (ovviamente assume grande rilevanza agire sulla cultura aziendale). Il cambiamento dell’OSF è spesso

⁷⁷ Coda, *L’orientamento strategico*, cit., cap. I, par.4

problematico a causa di una sua "chiusura" ai mutamenti ambientali che potrebbero stimolare un profondo ripensamento della strategia. In casi l'atteggiamento di chiusura protratto nel tempo può, addirittura, provocare l'uscita dal settore. Si può, quindi, affermare che il cambiamento dell'OSF è il risultato di un processo di apprendimento innovativo. L'OSF è una variabile complessa ed importante nel comportamento strategico e operativo dell'azienda, che tende a sfuggire al controllo della razionalità decisionale e sta alla base di alcuni modi di pensare e convinzioni che trovano radici nella storia personale di certi attori chiave, i cui interessi non sempre collimano con l'interesse aziendale. Si tratta dunque di una variabile la cui manovra esige da parte del management un continuo esercizio del discernimento tra ciò che favorisce e ciò che può nuocere all'azienda. Vediamo adesso l'applicazione dell'OSF attraverso alcuni interrogativi da porre alle aziende:

Campo di attività

- Qual è la vocazione imprenditoriale?
- Quali competenze sono mutate? Quali sono le necessità del mercato obiettivo?

Fini

- C'è una preoccupazione prioritaria per la competitività o si cerca solo il profitto?
- Che destinazione hanno gli utili?
- C'è ambizione di diventare il n°1? In che ambiti?

Filosofia gestionale e organizzativa

- Cosa si considera più importante per vincere il confronto competitivo?
- C'è una tensione all'eccellenza orientata alla dominanza del mercato?
- Quali sono gli atteggiamenti di fondo verso gli attori del sistema competitivo e, in particolare, verso clienti, fornitori e concorrenti?
- Quale filosofia informa la gestione dei rapporti col personale?

Fonte: Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, 1989

3.3 Il processo di pianificazione strategica

La capacità dell'azienda di essere lungimirante, ovvero "guardare al futuro" permette alla stessa di continuare a vivere ed a svilupparsi nel tempo. Alla base di questo processo di sviluppo vi è la pianificazione aziendale, senza la quale l'azienda seguirebbe soltanto obiettivi di breve periodo. L'operare strategico che presuppone un'elaborazione e realizzazione di decisioni economiche di tipo razionale, è permeato da influssi che non hanno solo natura economica e razionale. Con ciò si intende dire che le decisioni strategiche, quelle che esprimono le scelte di fondo⁷⁸ del soggetto aziendale, vengono prese per far fronte a problemi – chiave la cui caratteristica d'incertezza comporta un problema di "ignoranza" massimo⁷⁹ nell'agire per cercare di risolverli (Paolini, 1993). La gestione aziendale di breve periodo da sola non basta ad assicurare all'azienda la continuità nel tempo, infatti, grazie alla pianificazione aziendale è possibile fissare degli obiettivi ben precisi e delle linee guida da raggiungere.

Il processo di definizione e formulazione della strategia aziendale è il cosiddetto "processo di pianificazione strategica" che può essere visto come un percorso a tappe. È però opportuno precisare che dato che ogni strategia costituisce una storia a sé⁸⁰, nella realtà alcune fasi possono anche mancare e altre possono richiedere maggiori approfondimenti. Quindi, anche per la redazione del piano strategico occorre adattare il processo alla realtà della propria azienda. Ne consegue che non esiste un metodo ottimale per formulare una strategia e quindi neanche una strategia valida in assoluto. In linea generale, però, le fasi sono:

- a) Definizione della vision/mission⁸¹ e degli obiettivi aziendali

⁷⁸ Si tratta dei «problemi che hanno importanza determinante nella vita dell'azienda, ovvero quelli che possono orientare in un senso o nell'altro, talvolta anche in maniera irrevocabile, la dinamica della gestione» (Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, cit. pag. 429)

⁷⁹ "Pertanto, i numerosi tipi di decisioni comunemente effettuate nell'ambito dell'impresa si possono disporre secondo un ordine crescente del livello d'ignoranza: procedure operative permanenti e programmi in condizioni di certezza o rischio parziale, politiche in condizione di ignoranza parziale", H. Igor Ansoff, *Strategia Aziendale*, ETAS, Milano, 1968, pag. 134. Titolo originale: *Corporate Strategy*, New York, McGraw – Hill, Book Company, 1965.

⁸⁰ S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni, *Controllo di Gestione Metodologie e strumenti. Amministrazione, Finanza, e Controllo*, op. cit., parte VI, cap. 29

⁸¹ Vision e mission differiscono tra loro. La vision rappresenta il nucleo della strategia, dunque l'identità permanente nel tempo. È l'immagine mentale del possibile ed auspicabile stato futuro dell'impresa, entro un arco di tempo adeguato. Può essere visto anche come orientamento strategico di fondo. Alla sua base ci sono i valori, le convinzioni e gli atteggiamenti di fondo che si riscontrano a livello personale e aziendale. La mission esplicita la vision ed è il primo step verso la formulazione della strategia.

- b) Analisi della situazione di partenza
- c) Formulazione delle strategie
- d) Redazione del piano strategico

Il piano strategico formalizza e illustra i risultati delle analisi strategiche condotte in sede di pianificazione, in base a valori condivisi e competenze. Esso prende solitamente il nome di “business plan” oppure “piano industriale”. La conclusione del piano non conclude il processo di pianificazione, il quale continua e si sviluppa lungo tutto il periodo di vita dell’organismo aziendale a cui si riferisce.

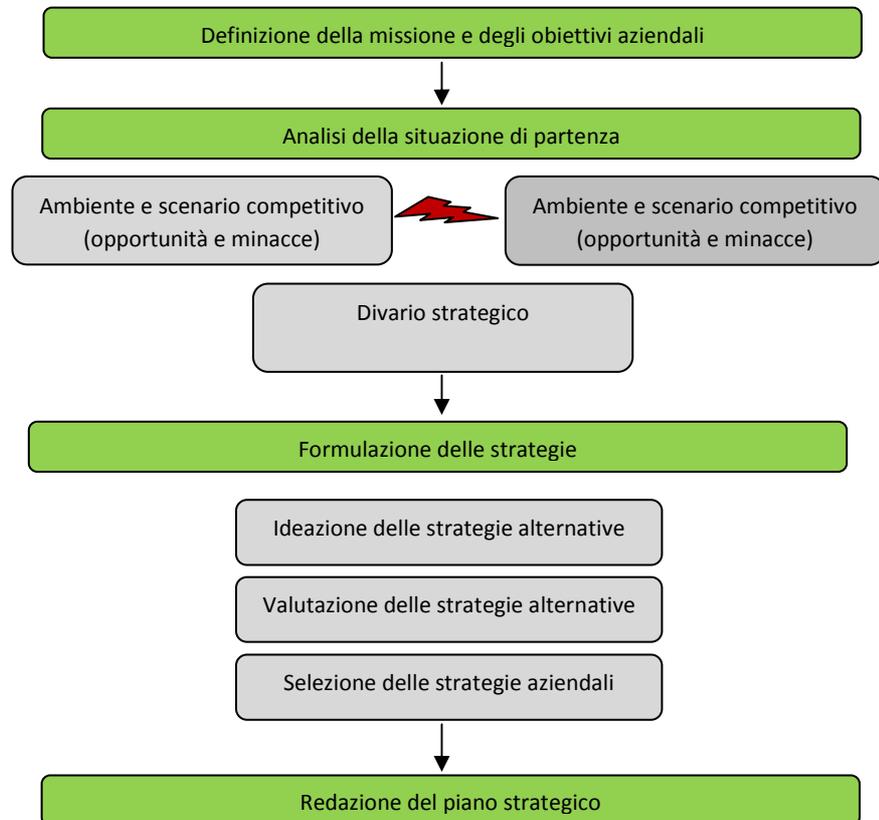
Dunque è evidente che nel processo di pianificazione strategica sono coinvolte varie attività, quali: previsione ed analisi attraverso le indagini sui eventi futuri; decisione e formalizzazione nei piani strategici cioè la formulazione delle decisioni in rapporto agli obiettivi strategici perseguibili e alle linee d’azione idonee a realizzare gli obiettivi; realizzazione dei piani strategici e conseguente controllo. «Le organizzazioni devono pianificare per poter coordinare le proprie attività ... per assicurare che il futuro venga preso in considerazione ... per essere razionali ... per poter controllare»⁸²

*L’enfasi oggi posta sulla pianificazione strategica ... è il riflesso dell’asserzione che benefici significativi possono ritrarsi da un processo esplicito di formulazione della strategia, per assicurare che almeno le politiche delle diverse funzioni siano coordinate e finalizzate al conseguimento di un comune insieme di obiettivi*⁸³

⁸²H. Mintzberg, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, 1996, pag. 9 e segg.

⁸³Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980, pg. XIII.

PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA



3.4 La strategia: rete concettuale

La strategia individua lo “schema globale che consente di finalizzare l’utilizzo delle risorse alla determinazione di una posizione di vantaggio”⁸⁴. Genericamente in letteratura quando si parla di strategia, gli studiosi tendono a dividersi. In questo concetto alcuni autori vi includono sia i fondamentali fini che le politiche atte a realizzarli « enunciati in modo tale da definire in quale business l’azienda è o vuole essere e che tipo di azienda è o vuole essere»⁸⁵. Altri autori, invece, ritengono fini e obiettivi di fondo come dati pensando alla strategia come modo per reagire all’ambiente. Il concetto più ampio di strategia si sposa con una visione organicistica e più attenta agli aspetti umani dell’azienda. Quindi la strategia definisce l’identità, effettiva o ricercata, dell’azienda

⁸⁴ R. M. Grant, *L’analisi strategica della gestione aziendale. Concetti, tecniche, applicazioni*, 1994

⁸⁵ Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, R. Irwin, 1971, p.28

evidenziandone che cosa essa vuole fare, perché lo vuole fare, come lo vuole fare. Questa identità si definisce progressivamente sia in termini di idee, convinzioni, atteggiamenti configuranti l'orientamento strategico di fondo dell'azienda (OSF). Oltretutto, la strategia illustra l'identità dell'azienda nei rapporti con l'ambiente. Di seguito riportiamo le tipologie di strategie, ognuna di esse deve individuare al meglio come l'OSF si concretizza: *strategia di portafoglio* definisce le aree strategiche d'affari in cui continuare ad impegnarsi ed allocare risorse; *strategia economico-finanziario* è la strategia di mantenimento della solvibilità; strategia sociale si propone l'ottenimento del consenso duraturo delle categorie di interlocutori sociali; strategia organizzativa definisce la struttura; strategia competitiva preposta all'ottenimento e mantenimento del vantaggio concorrenziale

3.4.1 La conduzione strategica

La strategia d'azienda negli studi classici di business policy, è la risultante di un processo di formulazione e trova attuazione grazie all'attività di realizzazione, secondo uno sviluppo sequenziale. Il processo di formulazione strategica è un processo conoscitivo – decisionale che implica:

- L'individuazione delle opportunità- minacce ambientali
- La valutazione dei propri punti di forza e di debolezza
- Il riconoscimento delle responsabilità sociali dell'azienda
- La manifestazione dei valori ed aspirazioni individuali della direzione

Alla luce di un ambiente sempre più competitivo e soggetto ai contraccolpi degli squilibri internazionali, esigono che l'attività di guida strategica d'azienda si configuri come attività di tipo continuativo al pari di quella di direzione operativa; l'apprendimento delle strategie di successo si configura come un processo di apprendimento “learning by doing”⁸⁶. La strategia dell'azienda è un processo di apprendimento imprenditoriale incessante, è guidato da una visione strategica che si sviluppa, rinnova e consolida .

⁸⁶ Cfr. Normann, op. cit., parte III, cap. 7

3.5 Nuove prospettive nel controllo di gestione strategico

Il controllo di gestione ha come suo termine di riferimento la fisiologia dell'azienda. Per ben comprendere il controllo di gestione possiamo analizzare il vocabolo "controllo" il quale si presta a differenti interpretazioni. Una definizione abbastanza ampia e condivisa è quella di Amigoni, che descrive il controllo "come orientamento e guida dei comportamenti di un sistema verso il raggiungimento dei suoi obiettivi"; mentre Catturi evidenzia come l'attività di controllo sia volta a "dominare la dinamica o l'implementazione e lo sviluppo di un processo per garantire che l'uno o l'altro si manifestino secondo traiettorie evolutive previste". E ancora, il controllo come rappresentazione dell'insieme di attività attraverso cui la direzione aziendale verifica che la gestione si stia svolgendo in modo coordinato e coerente con gli obiettivi formulati in sede di pianificazione, nonché nel rispetto di criteri di efficacia, efficienza e economicità. I fondamenti teorici e gli strumenti applicativi che costituiscono il variegato sistema di accountability nascono e trovano applicazione, principalmente, per le realtà che godono di buone condizioni di salute. I presupposti della pianificazione strategica e del controllo direzionale poggiano su alcuni capisaldi che, in estrema sintesi, possono essere così espressi:

- a) Capacità progettuale di medio – lungo periodo
- b) Ampio utilizzo del costo standard e di modelli di allocazione dei costi indiretti
- c) Individuazione degli indicatori di performance improntati al monitoraggio dell'efficienza gestionale
- d) Identificazione di un full cost tendenzialmente stabile per una corretta impostazione delle politiche di pricing⁸⁷.

Il controllo nell'attività di formulazione e realizzazione delle strategie completa il quadro del comportamento strategico aziendale.

La strategia è il risultato di un processo imprenditoriale continuo, ma questo processo learning by doing ha dei limiti connessi alla sua ampiezza. Le decisioni strategiche sono connesse tanto alla gestione esterna dell'unità aziendale, cioè al mercato in cui trasmettere il valore creato ed al mix dei prodotti-servizi che si desidera offrire ai consumatori (linee di attività da intraprendere o da abbandonare), quanto alla gestione

⁸⁷ M. Fazzini, *Il controllo di gestione nella fase di crisi dell'impresa*, in «Controllo di Gestione, Rivista di budget, reporting e strategia per l'azienda e il consulente», IPSOA, Milano, Anno X – Marzo – Aprile 2013.

interna, cioè alla considerazione sistematica dei piani industriali e programmi di attività tesi al raggiungimento e mantenimento di un determinato grado di competitività sui mercati. In definitiva, la strategia aziendale si connette alla gestione dello sviluppo e riguarda temi relativi alla:

- Specializzazione nei processi di creazione del valore
- Armonizzazione del dinamismo dei fattori ambientali con quello della gestione aziendale
- Migliore utilizzo delle risorse disponibili
- Reclutamento ed addestramento del personale
- Monitoraggio del lavoro e dei nuovi progetti

Il controllo strategico è una sorta di pianificazione basata sul contesto e sulle contingenze⁸⁸. Esso, dapprima visto solo come strumento per agire in modo conforme ai fini aziendali, è mutato divenendo strumento di verifica, monitoraggio e guida oltrepassando la concezione puramente contabile⁸⁹. Tutte le aziende hanno, quindi, una propria impostazione strategica vincente o perdente che sia. Tuttavia non tutte le aziende destinano adeguate risorse imprenditoriali e direzionali allo svolgimento di una consistente attività di conduzione strategica. Proprio per questo possiamo asserire che non tutte le aziende siano gestite strategicamente. Risulta, infatti, fondamentale la conoscenza e le combinazioni degli elementi connaturati nella nozione stessa di controllo, che sono:

- i. Un insieme di obiettivi
- ii. Un insieme di risultati
- iii. Un processo di confronto

Nella combinazione dei suddetti elementi si innesca il *processo di feedback*. Dati gli obiettivi e i risultati da ottenere, si parte da questi ultimi per porre a confronto i risultati conseguiti con gli obiettivi prefissati razionando il sistema. Tale meccanismo di controllo può essere sofisticato introducendo altri elementi che lo completano: introducendo degli standard, sistemi di misurazione per quantificare obiettivi – standard - risultati, uso di modelli di comportamento, ecc. di conseguenza il modello di feedback può articolarsi in modi diversi, combinando i vari elementi che contribuiscono a far capire il fenomeno di

⁸⁸ I. Bamberger, *La pianificazione delle politiche d'azienda nelle imprese di piccole e media dimensione*, in «Problemi di gestione», XII/1, 1980

⁸⁹ La registrazione contabile rappresenta il mezzo di verifica nonché strumento interpretativo e informativo dell'andamento aziendale.

gestione in atto. Nella gestione aziendale, il processo di controllo si articola in base all'oggetto di riferimento: controllo operativo, controllo direzionale e controllo strategico⁹⁰. Il controllo strategico completa e rende operante l'attività strategica, infatti non è slegato dalle altre attività e controlli aziendali. Bisogna guardare al controllo come supporto alla gestione ma attività direzionale al tempo stesso e non come «processo che influisce sul comportamento e sul rendimento umano»⁹¹. L'approccio appena descritto ritiene così di poter individuare il controllo in ogni tipologia di azienda, in quanto processo connaturato nelle organizzazioni svolgenti attività finalizzate. Il controllo strategico può essere suddiviso in tre fasi principali: ideazione, decisione e realizzazione. Il controllo di gestione, insieme alla pianificazione strategica, può essere interpretato come una risposta alla non controllabilità degli eventi. In particolare tali processi supportano l'attività decisionale dinanzi a condizioni di rischio, di incertezza e di complessità sia interne che esterne all'azienda⁹².



Figura 3.2, Fasi principali del Controllo Strategico

3.5.1 L'ideazione delle strategie

L'inizio del processo strategico coincide con la formulazione degli obiettivi⁹³. Questa fase comincia dall'analisi della situazione strategica in cui l'azienda si trova, vale a dire il profilo strategico attuale⁹⁴. L'analisi è influenzata e stimolata dalla dinamicità e turbolenza dell'ambiente, il quale rappresenta il settore o mercato di riferimento e le connesse relazioni di stampo politico – economico – sociale. È cruciale vigilare sugli *input* esterni ed interni all'azienda. Sui primi attraverso un'accorta analisi dell'ambiente esterno caratterizzato da: concorrenti diretti e indiretti, attuali o potenziali, loro punti di

⁹⁰ Approfondiremo a fine capitolo

⁹¹ Lebas, Tre approcci di controllo, cit., pag. 38

⁹² Si vedano: Merchant, Riccaboni, 2001; Donna, Riccaboni, 2005.

⁹³ «Tale fase è però preceduta, al momento dell'istituzione aziendale dalla presa d'atto della ragione per cui l'azienda debba esistere: gli scopi o le funzioni- obiettivo generali del soggetto economico» (E. Giannessi, *Il controllo strategico uno schema d'analisi*, op. cit., cap. 2

⁹⁴ Ovvero la fotografia della posizione attuale dell'azienda.

forza e debolezza, aree di vulnerabilità strategica (materie prime, capitali, tecnologia, ecc); e ancora, sugli input interni che indicano mutamenti avvenuti o potenziali modifiche in atto nella struttura e/o nei comportamenti. L'analisi dell'ambiente interno ed esterno , si fonda su un processo previsivo ed ha lo scopo di individuare le opportunità ed i rischi che andranno rispettivamente colte ed evitate. È necessario che l'azienda prenda atto e recepisca gli input dando loro un giudizio di valore in relazione agli effetti futuri, nell'ambito dell'attività d'azienda alla luce di una minuziosa analisi SWOT, quindi dato il profilo strategico e gli input si delinea il quadro di partenza per poter definire gli obiettivi strategici. Quest'ultimi sono strategici perché riguardano il raggiungimento di traguardi fondamentali e circoscrivono le possibili strategie che permetteranno la loro realizzazione.

3.5.2 La decisione strategica

La decisione rappresenta il momento intermedio che contiene i frutti dell'ideazione e le origini della realizzazione, infatti accomunando i primi due momenti si ottiene la formulazione della strategia. Secondo Ducker la decisione strategica è «il processo attraverso il quale si decidono oggi le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi di domani». Una caratteristica delle decisioni strategiche è l'incertezza delle condizioni in cui esse vengono prese e ciò fa sì che ogni decisione sia il frutto di giudizi piuttosto che di elementi di fatto. Esse rientrano nelle cosiddette “non programmed decisions” di Simon⁹⁵, nel senso che per ogni decisione va definito un metodo di analisi e di giudizio ad hoc; ciò significa scegliere di intraprendere un progetto che viene ritenuto più idoneo e soddisfacente nel realizzare gli obiettivi ed i fini aziendali. Al momento della decisione si arriva solo dopo aver confrontato e rimesso in discussione la strategia ritenuta più adatta. Dopo quest'ultimo passaggio, si giungerà quindi agli *obiettivi strategici definitivi* (che mostrano maggiore margine di realizzabilità nonostante non siano ancora validi in assoluto). Ma cosa influisce sulla fattibilità delle decisioni? Sicuramente un aspetto non indifferente è la disponibilità delle risorse. Si tratta cioè di valutare le risorse finanziarie, umane ed organizzative necessarie per raggiungere gli obiettivi specifici connesse alla strategia. La scelta, nella misura in cui essa è razionale e cosciente del proprio ambiente

⁹⁵ Si veda: Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, New York, Harper & Row, 1960, pagg. 7-50.

obiettivo, consiste nella selezione di un'alternativa tra le molte possibili⁹⁶, ovviamente la scelta esprime la combinazione più soddisfacente possibile (e non quella ottimale) tra le condizioni operative esterne e la capacità operativa interna. Il punto di attinenza per la scelta delle alternative strategiche è la conseguenza supponibile per ciascuna di esse. Inoltre, le differenti conseguenze vengono, a loro volta, raffrontate con gli obiettivi della decisione. Ricordiamo inoltre che le azioni strategiche portate a compimento influenzano sia chi le esegue sia chi le progetta. Il comportamento del soggetto decisore nei momenti di confronto, valutazione, e scelta della strategia può essere analizzato tenendo conto di modelli che lo descrivono come razionale o parzialmente razionale. Infatti un modello razionale trova riscontro nella “razionalità oggettiva” della teoria classica, un vero e proprio modello “chiuso” che trascura l'ambiente con le sue relazioni e la componente soggettiva⁹⁷; caratterizzato ancora dalla logica deterministica (con una sequenza rigida) dove la realtà è semplificata: obiettivi, mezzi, valutazione delle conseguenze derivanti da ogni alternativa e infine, scelta ottimale. Invece, nella più realistica teoria della razionalità parziale⁹⁸, non viene scelta l'alternativa ottimale ma quella più soddisfacente. Si tratta infatti di un modello “aperto”. Questo processo, essendo più dinamico, tiene conto di una formulazione degli obiettivi dal carattere dinamico. Le alternative strategiche tenderanno alla soddisfazione degli obiettivi appartenenti ad un “livello d'aspirazione”. Quindi il soggetto decisore esprimerà delle preferenze in base a dei vincoli. Entrambe le teorie spiegate trovano comunque delle falle che le limitano. Le due fasi (ideazione e decisione) rappresentano la formulazione della strategia, che si completa attraverso l'attività di controllo. Non si tratta solo di un controllo dei risultati, bensì del “controllo del comportamento”⁹⁹, in quanto serve a rimettere in discussione e verificare le decisioni prese ed in procinto d'esser prese relativamente alla scelta degli obiettivi e delle strategie.

3.5.3 La realizzazione della strategia

La realizzazione strategica pur essendo una fase strettamente legata alle altre, non è necessariamente successiva ad esse. Essa è l'attuazione concreta di un dato progetto finalizzato al raggiungimento di precisi obiettivi. «La strategia deve assolutamente

⁹⁶ Simon, *Il comportamento amministrativo*, cit., pag., 116

⁹⁷ Si consulti: Vitali, *Introduzione allo studio delle decisioni*, cit., pagg. 20-30

⁹⁸ M. Richard Cyert, J. G. March, *A Behavioral Theory of the firm*, New Jersey, Prentice Hall, 1963

⁹⁹ Ovvero il “behavior control” nell'ambito del controllo organizzativo, spesso richiamato dagli studi comportamentistici in raffronto al controllo dei risultati.

risultare reale, altrimenti non potrebbe dimostrare la sua validità rimanendo soltanto un processo intellettuale. In fase di realizzazione della strategia prevale la preparazione all'azione e l'azione stessa, nel senso che è necessario mettere in moto un processo operativo delle strutture interne aziendali così da ottenere una capacità costante di rendimento e di rispondenza alle proprie funzioni e ai propri fini. Quindi, se per formulare la strategia è importante possedere l'attitudine all'imprenditorialità, per la realizzazione è necessario poter contare sull'efficienza organizzativa»¹⁰⁰. Ciò significa che l'attuazione strategica è un'attività di competenza dei massimi organi di governo, i quali devono creare un clima aziendale capace di recepire e trasferire alla struttura organizzativa gli aspetti concreti della strategia. Infatti, gli aspetti organizzativi del processo strategico riemergono proprio nel momento della realizzazione, ragion per cui è fondamentale lo sviluppo di una virtuosa abilità nella trasmissione della conoscenza agli organi direttivi ed esecutivi degli obiettivi che l'alta direzione vuole ottenere. Dunque realizzare una strategia significa che le scelte strategiche (e le alternative) non possono essere estranee al contesto che si dovrà trasformare in quanto certe decisioni risultano essere più indicate al contesto organizzativo. A volte, la realizzazione di certe decisioni avviene solo mediante cambiamenti minimali inerenti a provvedimenti amministrativi i quali cambiano gradualmente nel tempo, realizzando gli obiettivi. Tali provvedimenti, di conseguenza, agiranno anche sulla struttura organizzativa e sulla funzionalità operativa.

¹⁰⁰ Cfr. Paolini, Il controllo strategico

3.6 Il controllo direzionale

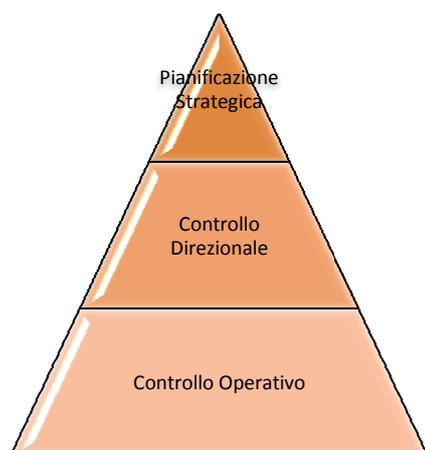


Figura 3.3, Piramide del Controllo Strategico

Tutte le operazioni di gestione sono necessarie alla realizzazione della strategia. Con ciò si intendono operazioni strategiche non solo le operazioni dell'alta direzione, ma anche le attività direzionali dei manager operativi e le attività operative degli esecutivi (fuorché le attività di routine ed in momenti speciali). Infatti l'attività strategica è congiunta con la gestione, rappresentando la trama delle attività correnti. L'insieme coordinato delle conoscenze e delle scelte permettono di osservare più livelli di gestione: strategico, direzionale, operativo¹⁰¹. I livelli gestionali sono tutti tra loro legati e cercano di semplificare la complessità dell'attività strategica. La realizzazione di un progetto strategico comporta il collegamento e coordinamento diretto con gli obiettivi operativi della gestione corrente. I manager prendono le decisioni direttive inerenti all'ottenimento e all'allocatione delle risorse nel campo di propria responsabilità per raggiungere gli obiettivi di efficienza prefissati. Queste decisioni possono essere di natura strutturata (routinarie) o non strutturata¹⁰². L'attuazione delle decisioni strategiche attraverso le operazioni di gestione, passa prima tramite le decisioni direttive e poi tramite quelle operative. I manager delle varie aree dispongono ampiamente sia di autonomia che di potere decisionale, ma devono essere in grado di coordinarsi con le decisioni strategiche e direttive degli altri responsabili di pari livello, applicando inoltre l'attività di controllo sugli obiettivi da raggiungere. Il controllo è visto come attività dei manager che applicano un meccanismo di retroazione utilizzando la contabilità direzionale al fine di acquisire ed impiegare le risorse in modo efficiente così come gli obiettivi economici impongono¹⁰³. Il controllo direzionale si sintetizza nelle operazioni correnti collocate all'interno di una cornice predisposta. La caratteristica che accomuna i vari ambiti del controllo e che ne costituisce il presupposto operativo è la possibilità di ricondurre le dinamiche aziendali a schemi sufficientemente collaudati nel tempo e per i quali i meccanismi di causa – effetto assumono caratteri relativamente stabili. È possibile realizzare un sistema di controllo

¹⁰¹ Anthony, *Sistemi di pianificazione e controllo*, op. cit.

¹⁰² Gordon A. Gorry, M. S. Scott Morton, *A framework for Management information System*, in Sloan Management Review, XIII/1, 1971

¹⁰³ Brunetti, *Il controllo di gestione*, cit., pagg 11

direzionale se si è in grado di strutturarla e cadenzarla attraverso date procedure prescritte, l'esempio più calzante è la predisposizione del controllo attraverso il budget. Il budget e la contabilità analitica in primis offrono una ragionata rappresentazione della realtà, che è condotta a un modello interpretativo fondato sull'esperienza pregressa e sulla sensibilità di cogliere variazioni su un tema che, comunque, risponde a logiche generalmente sperimentate. I soggetti coinvolti sono il controller, i responsabili operativi e i soggetti dell'alta direzione¹⁰⁴. Nel controllo direzionale si applicano i tipici caratteri della razionalità come norme e procedure su attività che perseguono certi obiettivi, al di là dei comportamenti dei soggetti interessati. Infatti il controllo è sull'input, vale a dire sui risultati da conseguire attenendosi a standards predeterminati. Verificando i risultati è possibile esaminare l'efficacia e l'efficienza dell'impiego delle risorse (quindi, indirettamente, controllare il raggiungimento degli stessi obiettivi). I limiti legati al controllo direzionale rimandano appunto alla sua natura razionale: si ferma ai risultati operativi di breve termine; fornisce soprattutto informazioni di tipo quantitativo; si articola in tempificazioni fisse e/o periodiche che rendono l'azienda incapace di essere flessibile in situazioni impreviste¹⁰⁵; tende ad accentuare i ruoli di responsabilità. Non è sufficiente accentuare il raggiungimento di certi indici economico – finanziari di breve periodo, poiché in un ambiente così mutevole l'azienda deve cercare risposte stabilendo un comportamento consono. Un meccanismo operativo determinante per l'applicazione delle procedure del controllo direzionale è il sistema informativo: le informazioni del controllo operativo saranno rielaborate ed integrate per giungere alle informazioni del controllo direzionale. Peraltro, i dati in entrata (formano la contabilità direzionale) e in uscita (formano i rapporti di controllo) si figurano come un sistema quantitativo – monetario. Ricordiamo però, che l'uomo non si comporta sempre ed esclusivamente in modo razionale o spinto da stimoli quantitativo – monetario, infatti bisogna estendere l'analisi al comportamento umano in modo che l'azienda possa controllare l'azione umana. Nello studio economico – aziendale, Simon, riguardo al comportamento dell'individuo nel processo decisionale parla di “soddisfaccimento” come parametro di giudizio relativo che opera nell'attività di selezione delle azioni, e “razionalità limitata” in quanto anche in campo economico l'uomo è parzialmente razionale¹⁰⁶. Dunque, si

¹⁰⁴ Essi esprimono un'attività di controllo maggiore incentrata su aspetti persuasivi di guida e verifica dell'applicazione del sistema del controllo stesso.

¹⁰⁵ H. Igor Ansoff, *Le risposte strategiche ai segnali deboli*, in Sviluppo e Organizzazione, n. 1 /1976

¹⁰⁶ Simon, *Intuizioni ed emozioni*, cit., pag. 48

potrebbe estendere il controllo sui comportamenti oltre che sui risultati¹⁰⁷. Tornando alla struttura tecnico – contabile del sistema del controllo direzionale, essa è composta dalla contabilità direzionale e dai rapporti di controllo. È basilare poter contare su un insieme di strumenti di misurazione¹⁰⁸ ed informazione per poter quantificare e rendere operante il sistema. Il bilancio, strumento di rappresentazione ed interpretazione in cifre della dinamica aziendale¹⁰⁹, va inquadrato in chiave strategica come strumento informativo di sintesi; esso insieme alla contabilità da cui deriva, possono essere i punti di riferimento per un controllo di massima dello stato di realizzazione della strategia aziendale. Il bilancio rappresenta infatti, un supporto conoscitivo sempre più determinante per prendere decisioni. Per quanto riguarda invece il processo di controllo esso appare come «una serie di passi in sequenza integrata»¹¹⁰. Questo è appurato attraverso il modello di feedback, che deve saper descrivere un processo che si adatta a tutte le situazioni di controllo, sia nelle piccole realtà che in strutture più complesse. Il processo di controllo direzionale presenta dunque le seguenti fasi:

1. Definizione e fissazione degli obiettivi nel budget
2. Misurazione dei risultati
3. Valutazione dei risultati:
 - Confronto risultati/obiettivi (scostamenti)
 - Analisi scostamenti
4. Azione direttiva
 - Nessuna azione / azione correttiva / modifica obiettivi

La prima fase è il punto di raccordo con le attività di controllo in senso stretto (fasi 2. e 3.) insieme all'ultimo momento del processo, ovvero l'azione direttiva (fase 4.), che chiude l'anello di retroazione (feedback). Gli organi predisposti sono i managers di linea che svolgono attività di programmazione e controllo. Nella seconda fase del processo – la misurazione dei risultati – si attivano le procedure tecnico – contabili. Mentre, nella valutazione dei risultati si può risentire dei metodi di misurazione, infatti il controller valuta il livello di risultato accettabile con un'interpretazione soggettiva che definisce

¹⁰⁷ Per approfondimenti : Brunetti, Il controllo di gestione, Edwin A: Klapan, Behavioral of Management Accounting, in The Accounting Review, July, 1966, pagg. 496 – 509

¹⁰⁸ Tradizionalmente: indici economico – finanziari, flussi di cassa, costi di prodotto, budget, report, ecc.

¹⁰⁹ Giannessi, *le aziende di produzione originaria*, cit., pag 709

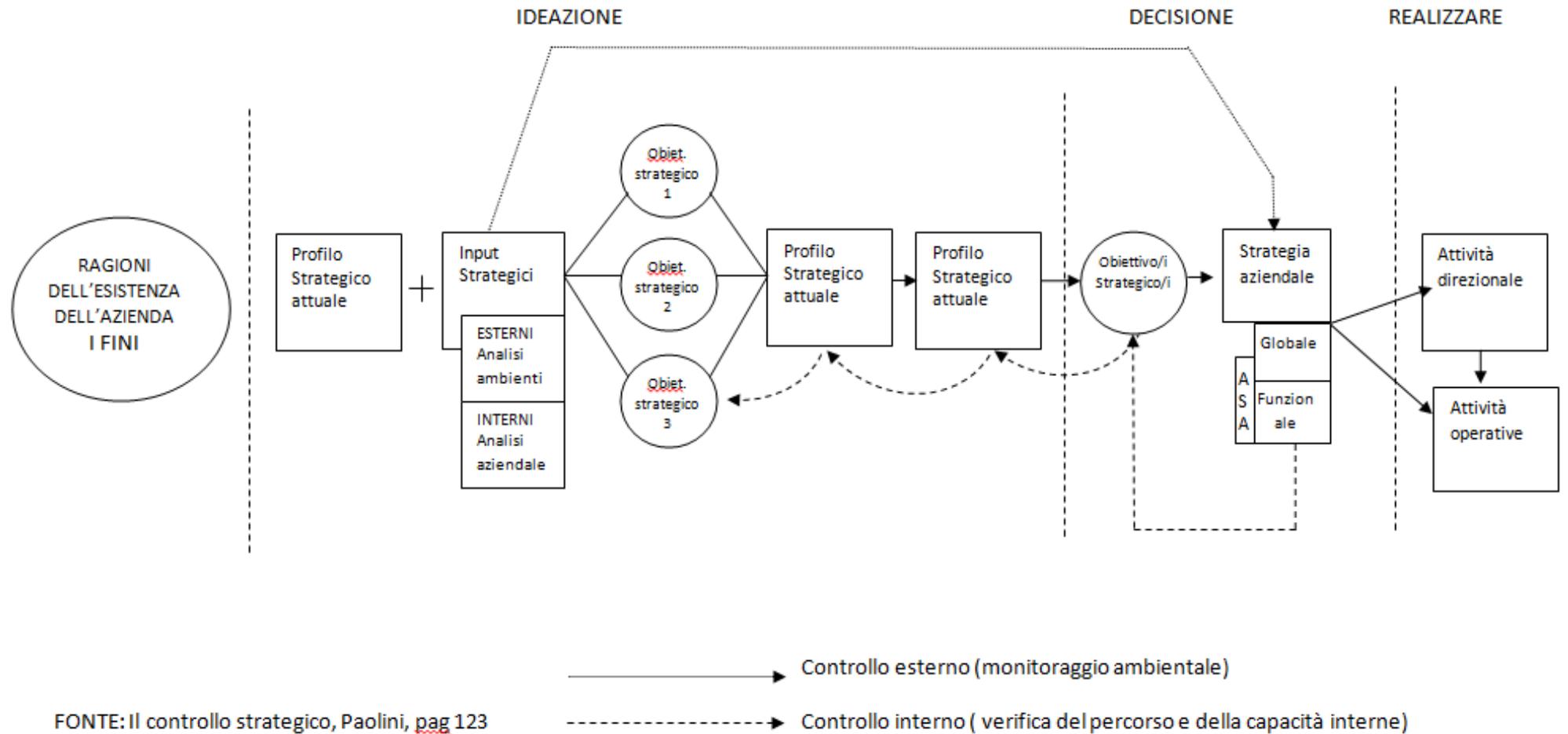
¹¹⁰ John Todd, *L'efficacia dei sistemi di controllo per la direzione*, in Sviluppo e Organizzazione, n.47/1978, pag. 54

quali sono gli scostamenti interessanti da dover analizzare¹¹¹. Sarà con l'azione direttiva, in risposta agli scostamenti, che si chiude il meccanismo di controllo e può manifestarsi per la singola operazione, per l'area funzionale, o per l'intera azienda.

Le decisioni operative sono considerate di livello basso in quanto riguardano compiti specifici da realizzare nel breve periodo e possono essere inglobate nelle procedure operative permanenti dato che si riferiscono ad un evento certo nella sua verificabilità e ripetitivo nel tempo. Le decisioni operative non richiedono elevate capacità di giudizio e si realizzano in azioni d'esecuzione riferibili alla gestione corrente. Esse sono, inoltre, collocate e coordinate in schemi di riferimento (quindi parliamo di operazioni programmate). Alcune loro caratteristiche facilitano l'applicazione del controllo operativo e sono fondamentali per rendere i comportamenti efficaci ed efficienti rispetto ai risultati sperati per ridurre al minimo l'influenza soggettiva di chi controlla. Le azioni ripetitive presentano carattere di stabilità e certezza su molte operazioni, è inoltre importante individuare una "performance normale", vale a dire stabilire per ciascuna attività le condizioni standard della sua realizzazione. Nonostante le operazioni siano programmate, non significa che in questa fase gestionale non siano presenti le aspirazioni strategiche, infatti anche se gli esecutori possono non essere a conoscenza delle motivazioni di un compito, l'importante è che gli attori - chiave ne siano consapevoli. L'applicazione del controllo operativo si basa su regole prestabilite che gli conferiscono una natura razionale: «in pratica è la verifica sui danni o mancati vantaggi che gli esecutori delle operazioni di gestione hanno prodotto internamente ed esternamente» (Paolini, 1993). Possono riguardare ad esempio il controllo: dei beni giacenti in magazzino; nell'area di produzione (tempi di lavoro degli addetti); di procedure amministrative (rapporti con fornitori e clienti, gestione fiscale e delle banche, ecc); nell'area commerciale (tempi di incontro con la clientela, sconti praticati, ecc). Si possono trovare (ad un livello più alto), applicazioni nelle aree amministrativo – contabili quali: la contabilità impianti e contabilità del personale. Il controllo rappresenta dunque una verifica nonché obbligo per tutelare il patrimonio aziendale, esso nasce nella funzione amministrativa e poi si estende verso tutte le altre funzioni aziendali.

¹¹¹ I controller ed i managers dovrebbero collaborare, ciascuno in base alle proprie conoscenze e competenze, coordinandosi per valutare i risultati e l'adozione dell'azione correttiva, (Brunetti, *Il controllo di gestione*)

IL CONTROLLO STRATEGICO



FONTE: Il controllo strategico, Paolini, pag 123

CAPITOLO QUARTO

Il controllo di gestione nella Reciprocità e nel Dono: strumenti di misurazione

« La persona umana sta al centro dell'azienda. I responsabili dell'azienda cercano di valorizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore, favorendone la creatività, la assunzione di responsabilità, la crescita delle competenze professionali, le capacità relazionali e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali»¹¹²

¹¹² Tratto da: linee guida gestione EdC

4.1 Il sistema informativo e la misurazione della performance come un “arcobaleno”

Il processo di misurazione delle performance può accrescere il capitale relazionale dell'organizzazione, quando riferendosi a diversi “pubblici” e alimentando in loro un interesse, ne sostiene la partecipazione. Quindi, in quanto strumento di relazione, ha senso quando nella sua struttura si contemplan sia le esigenze degli interlocutori che l'espressione della specificità dell'organizzazione.

Così, il sistema informativo, rappresenta un mezzo tra la strategia e la sua concreta realizzazione garantendo la circolazione armoniosa tra strategia ed azioni. Tale processo è caratterizzato da elementi complessi: linguaggi, forme di reporting, comparabilità dei dati dell'azienda.

Le tre componenti – mission, governance e accountability – possiedono linguaggi eterogenei (rispettivamente narrativo, contabile statistico e processuale), ragion per cui è fondamentale l'integrazione multidisciplinare nella vita dell'azienda (Baldarelli, 2011, p. 115).

4.2 L'approccio RainbowScore®

Il metodo RainbowScore® si inserisce nello scenario sopra descritto, attraverso un percorso che utilizza in parte, strumenti contabili, in parte modalità descrittive e di analisi qualitativa per evidenziare le componenti del valore aggiunto. Esso rappresenta dunque, una prospettiva del controllo di gestione.

Questo è un percorso metaforicamente "colorato", e fa riferimento a sette dimensioni, che uniscono sette forme di capitale, risorse, aspetti attraverso cui è possibile considerare la strategia, gli obiettivi e i risultati organizzativi, analizzarli, rendicontarli e comunicarli. Presentiamoli:

1. Il **Rosso**, considera il Capitale economico, e aggrega i temi di ambito economico-finanziario, i cui risultati rappresentano in ogni caso una cartina tornasole sulla salute dell'organizzazione e sulle sue possibilità di futuro. Comprende anche i dati relativi alla capacità di creare nuovi posti di lavoro — e di conservarli in momenti di difficoltà di mercato — le modalità di gratificazione e soddisfazione delle varie esigenze dei lavoratori (sia monetarie che non monetarie). Nelle aziende che danno valore strategico alle dimensioni sociali, civili e relazionali, in genere un elemento di analisi certamente caratterizzante è la diffusione della cultura del "dono" all'interno dell'organizzazione, mediante le

più varie forme di solidarietà interna ed esterna attraverso cui la stessa si manifesta.

2. L'**Arancio**, si riferisce al Capitale relazionale, ovvero il risultato delle relazioni con tutti i soggetti interni ed esterni che hanno a che fare con l'azienda per vari motivi (produttivi, cioè: clienti, fornitori, aziende partner, lavoratori; per motivi istituzionali: associazioni di categoria, Pubblica Amministrazione, società civile nei suoi rappresentanti; per motivi sociali: associazioni e comunità locale). Si crea infatti una trama fiduciario che sostiene crescita, sviluppo, stima e reputazione dell'organizzazione.

3. Il **Giallo**, relativo dalla Cultura e dall'etica aziendale, come l'insieme tacito o esplicito di valori e approcci che guidano scelte e comportamenti, la cui consapevolezza permette anche una sua verifica sia normativa — come sembra emergere dall'adozione dei codici etici sia in termini di assimilazione di valori dichiarati e desiderati che rendono l'organizzazione coerente e pienamente efficace. È questo il capitale di riferimento nelle scelte strategiche, il bagaglio valoriale e culturale che permette di discriminare, assumere posizioni consapevoli, affrontare sfide e dilemmi.

4. Il **Verde**, riferito alla qualità socio – ambientale, come qualità nella relazione tra le persone e con l'ambiente sociale e naturale, includendo così temi delicati e significativi come il clima dell'ambiente di lavoro e quello dell'ecologia. Inoltre delinea spunti di riflessione sulla fiducia, componente chiave delle relazioni tra le persone e con il contesto. In questo senso si pone un tema di investimento in capitale sociale che possa produrre effetti positivi all'interno dell'organizzazione, e fare di essa una vera e propria comunità.

5. L'**azzurro**, è il capitale umano, certamente uno dei fattori più importanti per il successo aziendale. Include: la forma in cui opera l'organizzazione, la sua dimensione infrastrutturale, i processi e le modalità di funzionamento, le dinamiche strutturali, richiedono una intenzionalità esplicita e si muove anche nelle piccole dimensioni: la descrizione dei processi organizzativi, il superamento della spontanea informale presa in carico per una esplicita responsabilizzazione, la condivisione di processi decisionali e di valutazione sono alcune tappe di investimento, indicatori del livello di sviluppo consapevole dell'organizzazione.

6. L'**indaco**, rappresenta il capitale intellettuale, con tutto l'insieme delle conoscenze e del *know-how* delle persone che vi operano, insieme alla loro possibilità e capacità di crescere, innovare, sviluppare talenti e risorse. Esso è in forte connessione con la dimensione del capitale umano, non solo nell'insieme di competenze e saperi delle persone, ma anche nella dimensione gestionale del

personale nella misura in cui si mettono in atto processi intenzionali di formazione, ricerca, innovazione.

7. Il **Violetto**, che considera la comunicazione, sia essa interna, sia essa esterna. Rinvia alla dimensione informativa a cui il processo di comunicazione sembra talvolta sovrapporsi.

L'approfondimento di ognuno di questi aspetti, in modo generale così come considerando i diversi *stakeholder* (o alcuni di essi), insieme alla loro considerazione complessiva, integrata, a fondere armonicamente la percezione in un unico organico disegno strategico e operativo, costituisce, una interessante occasione per condividere e comunicare la complessità del valore prodotto dall'organizzazione. Le diverse esigenze di comunicazione trovano soddisfazione mediante la modulazione di varie tipologie di contenuto e di linguaggio, così come il rigore che differenti sistemi di indicatori richiedono nella misurazione garantisce un'ampia rendicontazione dei fatti aziendali.

Ovviamente l'approccio multidimensionale costringe a strutturare un sistema informativo altrettanto articolato, così che ai tradizionali metodi di misurazione contabile analitica, preventiva e consuntiva vengono affiancati indicatori statistici quantitativi e qualitativi.

4.3 Linee guida nella gestione EdC

I pionieri del progetto EdC sono stati animati dalla volontà di aiutare situazioni di povertà portando a raggiungere così la fraternità universale.

Nel 1999, con la predisposizione del *Manifesto per un agire economico di comunione* si sono riuniti tutti gli attori che si riconoscono portatori di una nuova cultura. Da lì partì anche lo sviluppo di “Scuole per imprenditori” cioè luoghi non solo di apprendimento dei valori EdC, ma anche occasioni di incontro e scambio di esperienze. Nel 2009 le aziende che aderirono a tal progetto erano 688; esse però non potevano dimenticare le dinamiche della concorrenza e della competitività. L'esigenza di delineare linee comuni nella gestione condivisibili a livello mondiale portò alla nascita del Bureau di Economia e Lavoro, organismo di supporto all'EdC, successivamente sostituito dalle commissioni EdC le quali si occupano di analizzare le strategie più adeguate. Da ciò si denota la difficoltà nella trasformazione dell'idea “profetica” in gestione e rendicontazione. Molto lavoro è stato realizzato dal Bureau soprattutto dal 1997 al 2008 con le linee guida per la gestione dell'azienda. Nel 2008, con l'introduzione di nuove linee guida per le aziende

EdC, si è cercato di evidenziare le loro caratteristiche gestionali ed organizzative. Suddette linee guida¹¹³ si basano su:

a. **Imprenditori, lavoratori, azienda:**

Le aziende che aderiscono all'Economia di Comunione definiscono la propria "missione aziendale" adottando la comunione come valore fondamentale della propria organizzazione. Esse utilizzano tecniche e soluzioni organizzative che promuovano 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 alla qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti, concordando azioni correttive per il miglioramento dell'agire dell'azienda.

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

Le decisioni di investimento che l'azienda assume avvengono nel rispetto di piani che garantiscano 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'azienda è gestita in modo da promuovere l'ottenimento di profitti. Gli imprenditori/soci, che hanno aderito al progetto, si impegnano a destinarli:

- per la crescita dell'azienda
- per aiutare persone indigenti ad uscire dalla loro condizione - iniziando da chi condivide la cultura del dare
- per la diffusione di tale cultura

¹¹³ Per ulteriori approfondimenti si visiti il sito www.edc-online.org

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.

b. Rapporto con clienti, fornitori, finanziatori, società civile e soggetti esterni:

L'azienda si impegna ad offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi, prestando particolare attenzione alle esigenze esplicite ed implicite dei clienti. I membri dell'azienda 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'azienda 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'azienda di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con i responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione.

c. Etica

Il lavoro è visto come un mezzo di crescita non solo professionale, ma anche interiore. L'azienda 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 propri prodotti, l'azienda 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.

d. Qualità della vita e della produzione

Uno degli obiettivi fondamentali di una azienda di Economia di Comunità 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'azienda, stimolando innovazione, crescita di maturità e produttività. La salute e il benessere di ogni

membro dell'azienda 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, 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.

e. Armonia dell'ambiente di lavoro

L'azienda 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.

f. Formazione ed istruzione

L'azienda 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 l'instaurarsi di tale atmosfera. Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'azienda fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo. Nei limiti delle possibilità concrete l'azienda si impegna a favorire la formazione professionale e la formazione alla cultura di comunione del proprio personale e di giovani interessati al progetto.

g. Comunicazione

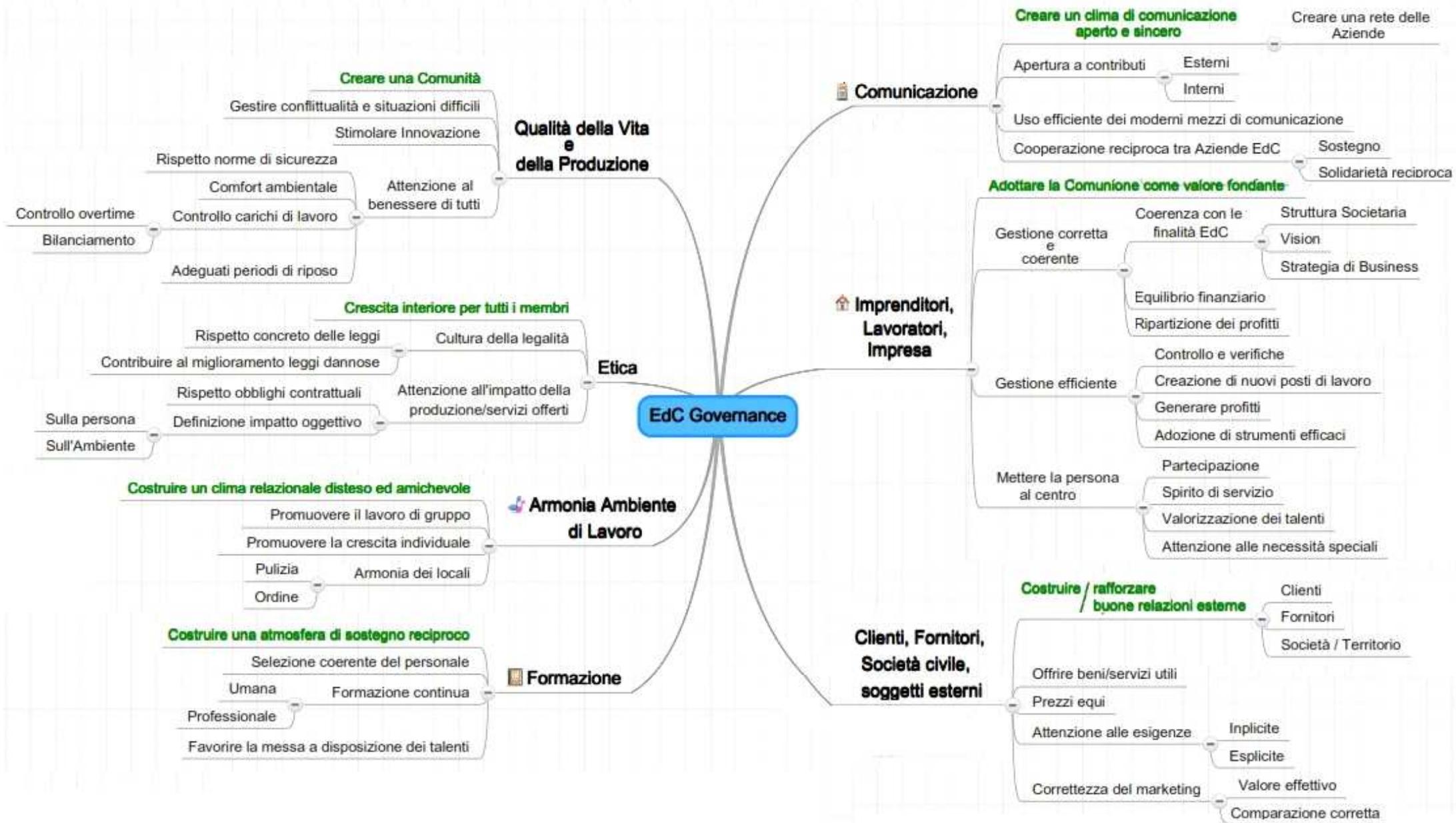
Gli imprenditori che aderiscono ad Economia di Comunione lavorano costantemente per creare un clima di comunicazione aperto e sincero, che favorisce lo scambio di idee tra tutti i livelli di responsabilità.

Essi sono aperti, sia a coloro che, apprezzando la valenza sociale della loro azienda 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 aziende impostate secondo l’Economia di Comunione, 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’Economia di Comunione, 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 solidarietà¹¹⁴.

¹¹⁴ Le linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione, in [notiziario EdC](#), n° 28, Marzo 2009.

Figura 1.1 Linee Guida nella Gestione EdC



1.11 Carta d'identità dell' Economia di Comunione

1. L'Economia di Comunione (EdC) è un movimento che coinvolge imprenditori, aziende, associazioni, istituzioni economiche, ma anche lavoratori, dirigenti, consumatori, risparmiatori, studiosi, operatori economici, poveri, cittadini, famiglie. E' nata da Chiara Lubich nel Maggio del 1991 a San Paolo in Brasile. Il suo scopo è contribuire, alla luce del Carisma dell'Unità, a dar vita ad aziende fraterne che sentono come propria missione sradicare la miseria e l'ingiustizia sociale, per contribuire ad edificare un sistema economico e una società umana di comunione dove, ad imitazione della prima comunità cristiana di Gerusalemme, "*non vi era alcun indigente tra di essi*" (At 4,32-34).

2. L'EdC è una realtà una e mondiale, coordinata da una Commissione Centrale e da Commissioni Locali, legate alla Commissione Centrale sulla base del principio di sussidiarietà.

3. Chi, a qualsiasi livello, aderisce all'EdC si impegna a vivere alla luce del carisma dell'unità i valori e la cultura della comunione, sia come singolo sia nelle organizzazioni in cui opera, e farsene animatore e promotore. In particolare si impegna, con le idee e con l'azione, affinché la cultura della comunione, del dare e della reciprocità penetri sempre più il mondo dell'economia e lo informi di sé a tutti i livelli.

4. L'asse portante dell'EdC è rappresentato da aziende o organizzazioni produttive di varie forme giuridiche, anche non lucrative (non-profit, aziende sociali e civili, cooperative, associazioni..) che decidono di adottare nella loro prassi la cultura e i valori dell'EdC.

5. Le aziende EdC si impegnano a generare nuova ricchezza e a creare nuovi posti di lavoro, con creatività e innovazione, e quindi a condividere gli utili per i fini del Progetto EdC, anche oltre l'ambito dei suoi normali portatori di interesse.

6. In base all'ispirazione originaria, l'EdC dà vita a dei Poli Produttivi, primariamente nelle Cittadelle del Movimento dei Focolari di cui sono parte integrante. I poli, segni di testimonianza e di concretezza del progetto, sono una componente essenziale dell'EdC, e rendono completo il progetto in una data regione e/o Paese.

7. La richiesta di adesione all'EdC da parte di singoli e/o istituzioni va indirizzata alla commissione locale, che la concede finché sussistono i requisiti, che sono:

- (a) un serio impegno da parte dell'imprenditore/i ad iniziare un cammino di comunione con la commissione locale e con tutto il movimento EdC locale ed internazionale, non solo come singola persona ma, in caso di imprenditori, anche come espressione della comunità aziendale;
- (b) la condivisione degli scopi del progetto e delle finalità del carisma dell'Unità di cui l'EdC è espressione;
- (c) l'apertura a destinare gli utili aziendali, quando sono presenti, secondo i tre scopi del progetto, che sono: (1) aiuto concreto agli indigenti, (2) la formazione di "uomini nuovi", (3) lo sviluppo dell'azienda e/o distribuiti ai soci;
- (d) ispirare la propria governance aziendale alla fraternità, secondo il documento "[linee per condurre un'azienda EdC](#)";
- (e) intendere e vivere il rapporto con le persone in situazione di indigenza su un piano di sostanziale dignità, rispetto, uguaglianza, reciprocità e di comunione;
- (f) concepire la propria azienda e/o azione come un luogo e uno strumento per ridurre l'indigenza, la miseria e l'ingiustizia, sia nel proprio contesto locale sia a livello globale.

8. L'EdC dà anche vita ad un movimento di pensiero e di idee, in un autentico dialogo con la cultura contemporanea e con l'economia civile, solidale e sociale a livello locale e internazionale.

9. L'EdC coopera con le varie iniziative delle Chiese, delle varie religioni e della società civile e politica, di cui si sente espressione vitale e strumento di unità.

10. L'EdC contribuisce a che "tutti siano uno" (Gv, 17,21).

CAPITOLO QUINTO

Il caso Ridix S. p. A.

«Adoperarsi con buona volontà in ogni cosa: dovere, compito, impegno o scelta che sia, poiché tutto quello che facciamo è destinato agli altri»¹¹⁵

¹¹⁵ Tratto da: Profilo Clem Fritschi, Due bandiere e un solo cielo, in www.ridix.it

5.1 il caso Ridix S. p. A. : best practice di azienda EdC?

Ridix SpA nata nel 1969 dall'intuizione dell'imprenditore Clem Fritschi, di origini svizzere, con sede a Grugliasco (Torino), importa e rappresenta sul mercato italiano tecnologia e prodotti d'avanguardia nel settore della meccanica di precisione. In particolare l'azienda si occupa di lubrorefrigeranti e oli lubrificanti, ma anche di utensili di precisione, e macchine di prototipazione e produzione rapida nel mondo dei metalli. Dispone di una forza vendita distribuita capillarmente sul territorio italiano e di una struttura interna organizzata per rispondere prontamente alle esigenze di tutti i suoi clienti.

«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. Abbiamo aderito al progetto ideato dalla fondatrice del Movimento dei Focolari, Chiara Lubich e chiamato di 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'azienda, una terza 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» Clem Fritschi

5.1.1 La Mission

Nella propria attività la Ridix ricorre ad una squadra composta da qualificati tecnici commerciali capaci di offrire la soluzione tecnica più efficace ai processi produttivi. La rete di vendita è composta da:

- *Responsabili di Prodotto* i quali offrono tutta l'assistenza tecnica necessaria per garantire il corretto funzionamento di ogni prodotto e la sua massima efficienza;

- *Agenti* presenti su tutto il territorio nazionale, che si aggiornano costantemente sulle novità e gli sviluppi del settore;
- *Rivenditori* che garantiscono la distribuzione capillare di ogni nostro prodotto/servizio.

La mission dell'azienda è sicuramente indirizzata alla vendita in Italia dei prodotti e servizi di alta qualità di Case fornitrici estere (qualificate nel settore della meccanica di precisione), per di più grazie all'attento ascolto delle esigenze dei clienti e alla stretta collaborazione con i produttori, Ridix sviluppa il miglior servizio tecnico/commerciale.

Di fondamentale importanza sin dalle origini dell'azienda è il valore della *persona*, che rappresenta il centro del lavoro in azienda. Questa concezione aiuta a valorizzare i collaboratori interni ed esterni, unendo mercato e vita civile e coniugando il lavoro con i valori della famiglia, della solidarietà e dell'impegno, mantenendo inoltre l'ottica della legalità. La Ridix S.p.A. si impegna nel destinare parte degli utili agli indigenti, contribuendo allo sviluppo socio – economico – ambientale.

5.1.2 Una Governance improntata alla reciprocità

La Ridix S.p.A. è un'azienda che, come già detto, mette al centro la figura umana, attraverso correttezza, sincerità, trasparenza, nonché attenzione alla natura e all'ambiente di lavoro; oggi in essa trovano occupazione ben 52 persone¹¹⁶.

La Ridix S.p.A. presenta una struttura organizzativa funzionale. Nella struttura funzionale¹¹⁷, l'azienda è divisa omogeneamente in aree che svolgono differenti attività. Questo tipo di struttura è frequente nelle aziende che realizzano prodotti o servizi sostanzialmente omogenei servendo mercati con caratteristiche simili, e dove l'efficienza è un fattore competitivo importante. Grazie alla struttura funzionale, infatti, si possono conseguire elevati fattori di efficienza locale attraverso l'alta specializzazione nei ruoli

¹¹⁶ Le politiche di formazione del personale sono ordinariamente adottate per l'inserimento dei nuovi assunti e l'aggiornamento dell'organico esistente. La sicurezza e la salute sul lavoro sono regolamentate secondo il D.Lgs 81/2008. Le misure adottate nella valutazione dei rischi sono divise secondo i rischi da luogo di lavoro o dalle varie mansioni e hanno fatto sì che gli infortuni avvenuti a tutto oggi fossero di lieve entità e irrilevanti sulla salute dei dipendenti. Tratto da Relazione del bilancio 2012 Ridix S. p. A.

¹¹⁷ Per approfondimenti si veda: J. D. Thompson, *L'azione organizzativa*, a cura di B. Maggi, Torino, Eredi, 1994, cap. 9

che comporta certamente una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione. Le persone dedicate in modo esclusivo allo svolgimento di determinate operazioni si trovano sistematicamente a risolvere problemi simili sviluppando una competenza specialistica, infatti la forte specializzazione tecnica permette il perseguimento di economie di scala. In particolare focalizzando l'attenzione sulla direzione si evincono 2 aree principali:

- *Direzione amministrativa* il cui controllo è rivolto all'amministrazione, alla contabilità, al personale, al magazzino, all'ufficio vendite
- *Direzione commerciale* di cui è Responsabile Chiara Alessi, che controlla direttamente le aree dei prodotti (Blaser, Hartchrom, ecc) ed i servizi complementari.

Si è assistito al passaggio di mano¹¹⁸ dal fondatore Clem Fritsch verso il figlio, Paolo, subentrato alla guida dell'azienda nel ruolo di presidente, affiancato dal Dott. Michele Michelotti in qualità di Amministratore Delegato e da Gianfranco Giglietti Direttore Commerciale.

Ridix S. p. A. entra a far parte del progetto di Economia di Comunione nel 1991, grazie all'incontro del socio fondatore Clem Fritsch col Movimento dei Focolari. Difatti, l'azienda non è rimasta un corpo separato rispetto allo svolgimento del percorso più intimo e personale del fondatore. Anche l'aspetto professionale economico si è avvicinato alla dimensione sociale e si è andato riempiendo di valori di responsabilità etica. Basti pensare che l'azienda a causa della crisi e dell'incertezza che hanno scosso i mercati, è riuscita a mettere in pratica l'insegnamento di EdC, che ha rappresentato elemento strategico per rispondere alla recessione.

Infatti, alcuni anni fa, l'azienda vivendo un periodo di particolare crisi si è trovata a dover tagliare i costi, in particolare a partire dall'onere maggiore delle aziende italiane, ovvero il costo del personale. I dirigenti calcolarono che avrebbero dovuto fare a meno di almeno tre lavoratori. Ma questa infelice prospettiva non li convinceva, infatti essi proposero ai dipendenti di ridurre tutti assieme – soci, manager e lavoratori – gli orari di lavoro di due

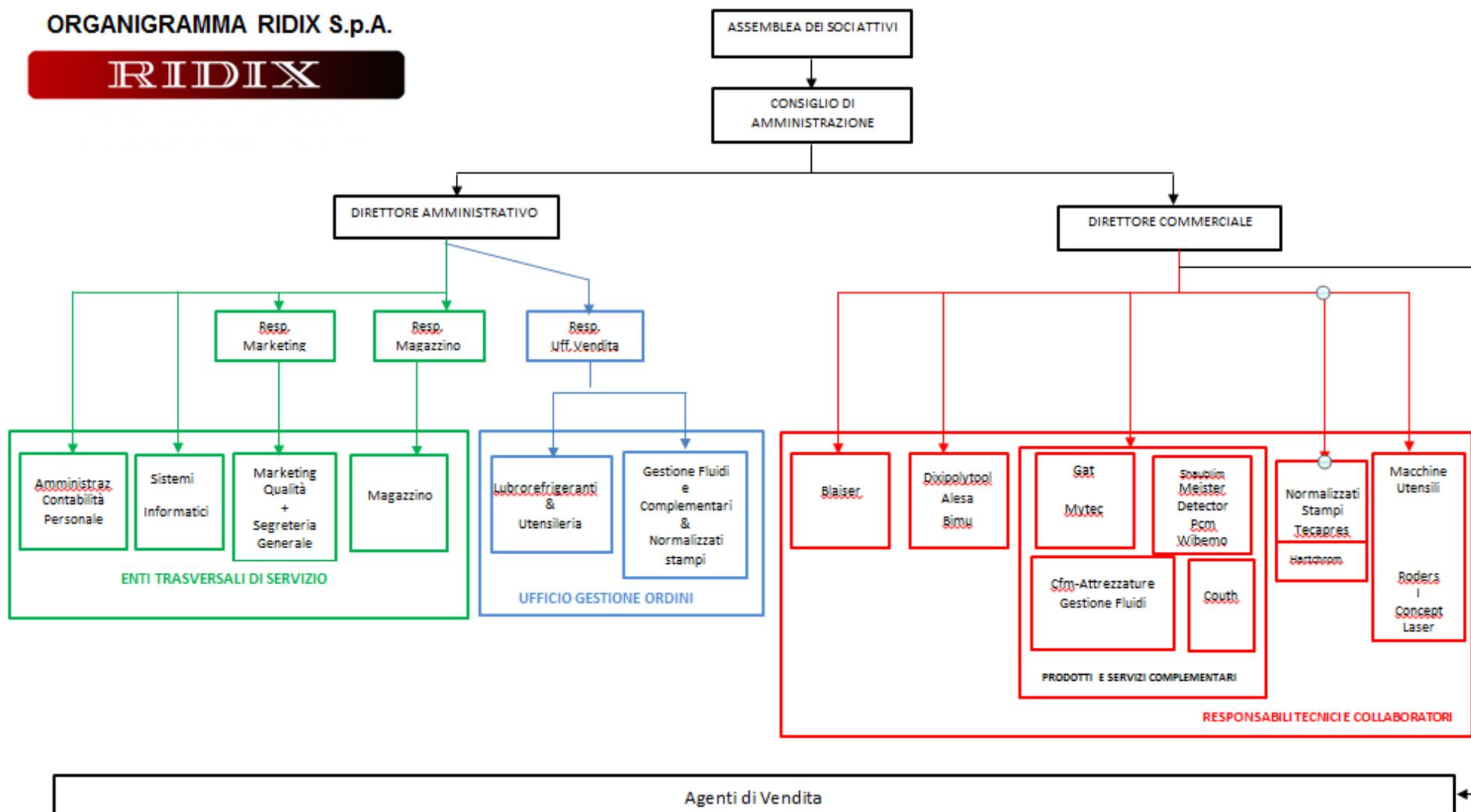
¹¹⁸ Siamo ben lontani da una semplice successione "dinastica", tutto si è invece basato sulla formazione che Paolo ha acquisito con un lungo apprendistato esterno all'azienda e successiva istruzione universitaria.

Tratto da *Il profilo del fondatore*, in www.ridix.it

ore al giorno, diminuendo di conseguenza le retribuzioni nella stessa proporzione. Tutti si sono manifestati favorevoli, ma gli orari lavorativi sono rimasti uguali (in quanto essi donavano due ore del proprio tempo a favore della propria azienda “bisognosa”). Trascorsi alcuni mesi la situazione è nettamente migliorata, col conseguente ripristino degli stipendi, e la gestione gratifica la disponibilità dei dipendenti con un premio speciale. Questo episodio, in un momento come quello attuale caratterizzato da moltissimi licenziamenti, ci fa appurare la concretezza dell’Economia di Comunione, che basandosi sulla gratuità, reciprocità e appunto comunione è in grado di risolvere problematiche economico – sociali.

ORGANIGRAMMA RIDIX S.p.A.

RIDIX



FONTE: Ridix S.p.A.

Si evince inoltre, che la governance è protesa ad instaurare un rapporto partecipativo nei confronti dei propri collaboratori e fornitori, quest'ultimi definiti precisi, puntuali e seri.

Nel giudizio sul rapporto tra ai dipendenti e gestione, su una scala da 1 a 10, si stima il giudizio espresso dalla governance Ridix sia di sette – otto, poiché si sta vivendo il momento di transizione dirigenziale e generazionale che potrebbe creare incertezze ad alcuni collaboratori.

Tuttavia, l'azienda punta ad un rapporto duraturo e costruttivo con i suoi dipendenti, ritenendo che la risorsa ed il capitale più importante di un'azienda sia la *soddisfazione e motivazione* dei propri collaboratori. Come si può creare questo rapporto si crea ?

- Attraverso la condivisione decisionale (quando è possibile)
- Rendendo i collaboratori partecipi periodicamente dell'andamento dell'azienda
- Prestando attenzione alle esigenze personali e familiari
- Rendendo i collaboratori partecipi economicamente all'andamento positivo dell'azienda

5.1.3 L'Accountability

Le rilevazioni contabili si tengono in azienda da parte della direzione generale. Esse riguardano la contabilità generale, le rilevazioni analitiche ricavi e le rilevazioni statistiche, quest'ultime effettuate su ogni prodotto in tempo reale e consultabili anche online. La direzione considera il bilancio d'esercizio non solo come uno strumento di rendicontazione verso l'esterno, ma anche strumento gestionale interno nonché un vero e proprio supporto alle decisioni aziendali.

Inoltre, ogni anno si redige un budget i cui obiettivi scaturiscono dal confronto aperto tra gruppo dirigente ed i livelli organizzativi inferiori. Di conseguenza, i risultati aziendali vengono diffusi in azienda attraverso riunioni, assemblee, report o altre pubblicazioni. Tutto ciò mette in evidenza il carattere dell'orientamento etico che si lega indissolubilmente al progetto di Economia di Comunione dell'azienda in parola. Come già detto in precedenza, il progetto EdC prevede la ripartizione degli utili derivanti dalla gestione aziendale in tre parti: 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'azienda.

Ridix S. p. A. ripartisce i propri utili destinandoli così:

- Associazione Onlus Azione Mondo Unito (AMU)
- Istituto Universitario Sophia ubicato a Loppiano
- Reinvestimenti

Dal 1997 Ridix svolge le proprie attività in concordanza con il sistema qualità ISO 9001:2008¹¹⁹, puntando al miglioramento continuo dei propri processi per soddisfare efficientemente ed efficacemente le esigenze di ogni cliente. Ogni fase del processo di vendita è strutturata secondo standard di qualità per un unico grande obiettivo: la piena soddisfazione di ogni cliente. Sempre all'interno del sistema ISO 9001: 2008, si inserisce la Relazione di Audit che viene eseguita per la Ridix dall'associazione svizzera per Sistemi di Qualità e di Management¹²⁰. Da quest'ultima si evince che l'azienda dopo l'esercizio del 2009 in forte perdita, ha registrato nel 2010 una ripresa dell'entrata di ordini, con un fatturato che si è attestato su valori in linea con gli anni precedenti. Il risultato economico è però stato penalizzato dalla contrazione dei margini causato soprattutto dall'indebolimento del Franco Svizzero, moneta di riferimento dei principali mandanti. Con riguardo alle risorse, la relazione mette in luce che la formazione del personale avviene in funzione delle necessità rilevate dalla direzione con una pianificazione delle visite in accompagnamento a cura dei responsabili di prodotto, con scopo formativo, e grande attenzione è riservata alla formazione in ambito della sicurezza. È invece in fase di sviluppo la valutazione dello stress da lavoro correlato¹²¹.

¹¹⁹ La ISO 9001:2008 è una norma volontaria divenuta l'attuale riferimento, identificato a livello mondiale, per la certificazione del **sistema di gestione per la qualità** delle organizzazioni di tutti i settori. Questa norma internazionale consente alle organizzazioni, qualunque sia il loro settore, di far crescere la soddisfazione dei propri clienti attraverso l'applicazione efficace di un sistema di gestione per la qualità (orientamento al cliente, approccio per processi, controllo continuo sui fornitori, reperibilità di documenti e dati, miglioramento continuo e altro ancora)

¹²⁰ La documentazione è stata fornita da Ridix S. p. A., Relazione Audit/ Assessment a cura della S.Q.S.

¹²¹ Riferimento al Decreto Legislativo 9 aprile 2008 , n. 81 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro".

Di seguito si riportano lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico dei Bilanci relativi a tre anni. 2010, 2011, e 2012.

RIDIX S.P.A.

Sede in Via Indipendenza n. 9/F - 10095 GRUGLIASCO (TO)

Capitale sociale Euro 504.687,00 i.v.

Registro delle Aziende di Torino e codice fiscale 00499690014

Bilancio
Stato Patrimoniale

Stato Patrimoniale Attivo	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
A)Crediti vs soci			
B)Immobilizzazioni			
• Immateriali		1.136	3.294
• Materiali	455.445	533.761	774.655
• Finanziarie	5.000	5.000	5.000
• Azioni Proprie		30.815	35.815
Totale Immobilizzazioni	460.445	570.712	813.764
C)Attivo Circolante			
• Rimanenze	1.700.314	1.532.309	1.452.888
• Crediti	9.317.019	9.619.534	8.756.353
• Disponibilità liquide	89.724	22.061	11.304
Totale Attivo Circolante	11.107.057	11.173.904	10.220.545
D)Ratei e Risconti	11.512	14.191	11.793
Totale Attivo	11.579.014	11.758.807	11.046.102
Stato Patrimoniale Passivo	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
A)Patrimonio netto	2.740.599	3.200.616	3.200.618
Totale Patrimonio netto	3.589.096	4.046.099	3.723.218
B)Fondi per rischi e oneri	705.816	500.850	445.462
C)TFR	483.642	450.527	406.553
D)Debiti	6.550.944	6.541.095	6.377.582
E)Ratei e Risconti	249.516	220.236	93.287
Totale Passivo	11.579.014	11.758.807	11.046.102

Conto Economico

Conto Economico	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
A)Valore della produzione	21.711.331	22.535.136	18.635.853
B)costi della produzione	21.157.231	21.993.295	18.358.848
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	554.100	541.841	277.005
C)Proventi e oneri finanziari	(21.699)	(34.036)	(308.953)
D)Rettifiche di valore di attività finanziarie			
E)Proventi e oneri straordinari		1	1
Totale delle partite straordinarie		(1)	1
Risultato prima delle imposte(A-B±C±D±E) Utile(perdita di esercizio)	243.810	322.883	(125.063)

5.2 Strumenti tradizionali nel controllo di gestione della Ridix S. p. A.

Attraverso l'analisi di bilancio, è possibile attuare un controllo dell'equilibrio dell'azienda. L'analisi si espleta attraverso il controllo dell'equilibrio *reddituale* capacità dell'azienda di produrre reddito per poter remunerare i fattori produttivi; *finanziario* ovvero la capacità dell'azienda di rispondere tempestivamente ed economicamente agli impegni finanziari; *patrimoniale* che esprime il rapporto tra capitale netto e capitale di debito (proveniente dalle scelte finanziarie).

5.2.1 La valutazione dell'andamento della gestione e la reciprocità

Nel corso dell'anno 2012 l'azienda ha cercato di focalizzare ogni sforzo, oltre che per far crescere le quote di mercato, per recuperare il più possibile i margini di vendita sui vari prodotti.

Individuando nei vari settori di attività nuovi clienti oltre che aumentare le vendite presso i clienti già conosciuti. Lo sviluppo del fatturato è stato rallentato dalle difficoltà conseguenti all'aumento dei prezzi di listino applicato dai principali fornitori svizzeri, oltre che dalle crescenti difficoltà che rileviamo con molti clienti, in particolare i clienti che lavorano in prevalenza per il mercato interno lamentano margini sempre più ridotti e con difficoltà riescono ad apprezzare i prodotti di qualità e il valore aggiunto che gli stessi riescono ad apportare.

I principali risultati ottenuti nei vari settori rispetto all'anno precedente sono i seguenti:

Lubrorefrigeranti Blaser	-	5%
Utensileria in metallo duro Dixi	+	8,7%
Normalizzati per stampi	+	6,2%
Altri prodotti	+	30,4%

La media generale delle vendite è stata + 1,50% rispetto al 2011.

L'andamento delle vendite complessive di macchine utensili dei vari marchi rappresentati dalla Ridix hanno prodotto un fatturato superiore del 15,14 % rispetto al 2011.

In termini assoluti i crediti verso clienti si sono ridotti del 1,8% e le giacenze di

magazzino sono incrementate¹²² del 8,4%. La media dei giorni necessari per incassare i crediti è passata da 150 giorni nel 2011 a 153 giorni nel 2012. È interessante segnalare come l'azienda in parola sia riuscita a contenere le insolvenze, passate dallo 0,5% allo 0,33% del fatturato. Alla luce di un andamento economico generale di settore che continua ad essere critico, nel 2012 vi è stata una contrazione della produzione. Si noti le difficoltà delle aziende clienti che soffrono il costo elevato del lavoro, la concorrenza dei nuovi paesi emergenti, la forte pressione fiscale, l'eccessiva burocrazia e l'incertezza sul futuro. Tutto questo oltre a rallentare gli investimenti per il rinnovo dei macchinari necessari per essere sempre all'avanguardia tecnologica, impone alle aziende clienti politiche di contenimento dei costi.

La politica di Ridix prosegue nella ricerca di nuove collaborazioni complementari all'attività svolta, ritenendo che sia utile per lo sviluppo della società trovare sempre nuove opportunità di collaborazioni complementari e sinergiche all'attività svolta.

L'esercizio trascorso deve intendersi positivo. L'incremento del fatturato, il miglioramento del margine operativo, la riduzione delle perdite su crediti e i cambi stabili hanno consentito di confermare un utile ante imposte superiore a quello dell'anno precedente. Nella tabella che segue sono indicati i risultati conseguenti negli ultimi tre esercizi in termini di valore della produzione, margine operativo lordo e il Risultato prima delle imposte:

	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
valore della produzione	21.711.331	22.535.136	18.635.853
margine operativo lordo	429.217	366.021	250.861
Risultato prima delle imposte (EBIT)	532.401	507.804	(31.947)

¹²² Le giacenze in magazzino, calcolate attraverso il tasso di rotazione del magazzino, indicano quante volte in un anno ruota il magazzino, quindi denota la velocità di trasformazione in denaro del capitale investito in scorte.

Il conto economico riclassificato della società confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente:

	31/12/2012	31/12/2011	Variazione
Ricavi netti	21.479.651	22.249.975	(770.324)
Costi esterni	19.550.299	20.295.154	(744.855)
Valore Aggiunto	1.929.352	1.954.821	(25.469)
Costo del lavoro	1.500.135	1.588.800	(88.665)
Margine Operativo Lordo	429.217	366.021	63.196
Ammortamenti	106.797	109.341	(2.544)
Risultato Operativo	322.420	256.680	65.740
Proventi diversi	231.680	285.161	(53.481)
Proventi e oneri finanziari	(21.699)	(34.036)	12.337
Risultato Ordinario	532.401	507.805	24.596
Componenti straordinarie nette		(1)	1
Risultato prima delle imposte	532.401	507.804	24.597
Imposte sul reddito	288.591	184.921	103.670
Risultato netto	243.810	322.883	(79.073)

A migliore descrizione della situazione reddituale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di redditività confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

<i>31/12/2012</i>	<i>31/12/2011</i>	<i>31/12/2010</i>
-------------------	-------------------	-------------------

ROE netto	0,07	0,09	
ROE lordo	0,16	0,14	
ROI	0,05	0,05	0,03
ROS	0,03	0,02	0,02

Attraverso gli indici di redditività si osserva la capacità di un'azienda di produrre reddito e di generare risorse. In particolare il ROE, determinato dal rapporto tra reddito netto e capitale netto medio, è determinato dalle scelte in ambito della gestione caratteristica, insieme alle decisioni di gestione finanziaria e patrimoniale. Esso indica il livello cui viene commisurata la base remunerativa del capitale acquisito dall'azienda con vincolo del "pieno rischio". Mentre il ROI tratteggia il rendimento dell'attività caratteristica confrontato con tutti gli investimenti compiuti nell'attività caratteristica; ovvero esso sintetizza il rendimento della gestione caratteristica. Infine, per quanto riguarda il ROS redditività delle vendite, con valori che oscillano tra 0,02 e 0,03 esprime una parte dei ricavi è disponibile (dopo la copertura dei costi gestione caratteristica)

Lo stato patrimoniale riclassificato in base al criterio finanziario confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente:

	31/12/2012	31/12/2011	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette		1.136	(1.136)
Immobilizzazioni materiali nette	455.445	533.761	(78.316)
Partecipazioni e crediti a lungo termine	69.936	164.776	(94.840)
Capitale immobilizzato	525.381	699.673	(174.292)
Rimanenze di magazzino	1.700.314	1.532.309	168.005
Crediti verso Clienti	9.159.445	9.330.105	(170.660)
Altri crediti	92.638	160.468	(67.830)

Ratei e risconti attivi	11.512	14.191	(2.679)
Attività d'esercizio a breve termine	10.963.909	11.037.073	(73.164)
<hr/>			
Debiti verso fornitori	4.902.388	5.326.230	(423.842)
Acconti	50.000	20.000	30.000
Debiti tributari e previdenziali	137.219	276.933	(139.714)
Altri debiti	62.977	60.071	2.906
Ratei e risconti passivi	249.516	220.236	29.280
Passività d'esercizio a breve termine	5.402.100	5.903.470	(501.370)
<hr/>			
Capitale d'esercizio netto	5.561.809	5.133.603	428.206
<hr/>			
T.F.R.	483.642	450.527	33.115
Altre passività a medio e lungo termine	705.816	500.850	204.966
Passività a medio lungo termine	1.189.458	951.377	238.081
<hr/>			
Capitale investito	4.897.732	4.881.899	15.833
<hr/>			
Patrimonio netto	(3.589.096)	(4.046.099)	457.003
Posizione finanziaria netta a breve termine	(1.308.636)	(835.800)	(472.836)
<hr/>			
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	(4.897.732)	(4.881.899)	(15.833)
<hr/>			

Dallo stato patrimoniale riclassificato emerge la solidità patrimoniale della società ossia la sua capacità di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio – lungo termine.

A migliore descrizione della solidità patrimoniale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio attinenti a:

- (i) modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine
- (ii) composizione delle fonti di finanziamento, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	<i>31/12/2012</i>	<i>31/12/2011</i>	<i>31/12/2010</i>
Margine primario di struttura	3.063.715	3.346.426	2.782.607
Quoziente primario di struttura	6,83	5,78	3,96
Margine secondario di struttura	4.253.173	4.297.803	3.899.622
Quoziente secondario di struttura	9,10	7,14	5,15

La posizione finanziaria netta al 31/12/2012, era la seguente:

	<i>31/12/2012</i>	<i>31/12/2011</i>	<i>Variazione</i>
		1	
Depositi bancari	86.678	20.669	66.009
Denaro e altri valori in cassa	3.046	1.392	1.654
Disponibilità liquide	89.724	22.061	67.663
Obbligazioni (entro 12 mesi)		265.000	(265.000)
Debiti verso banche (entro 12 mesi)	1.398.360	592.861	805.499
Debiti finanziari a breve termine	1.398.360	857.861	540.499

Posizione finanziaria netta a breve termine	(1.308.636)	(835.800)	(472.836)
Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine			
Posizione finanziaria netta	(1.308.636)	(835.800)	(472.836)

La posizione finanziaria netta della società risente dell'investimento per l'acquisto di numero 160.000 azioni proprie conseguente all'uscita dalla compagine azionaria di un gruppo di soci che detenevano il 32% del capitale sociale; tale investimento ha rappresentato un impegno finanziario di 670.000 euro. Inoltre nell'esercizio è anche venuto a scadenza il prestito obbligazionario che è stato integralmente rimborsato.

A migliore descrizione della situazione finanziaria si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	<i>31/12/2012</i>	<i>31/12/2011</i>	<i>31/12/2010</i>
Liquidità primaria	1,38	1,41	1,39
Liquidità secondaria	1,63	1,64	1,63
Indebitamento	1,96	1,73	1,82
Tasso di copertura degli immobilizzi	7,75	6,43	4,67

L'indice di liquidità primaria è pari a 1,38, dunque la situazione finanziaria della società è da considerarsi buona.

L'indice di liquidità secondaria è pari a 1,63. Il valore assunto dal capitale circolante netto è sicuramente soddisfacente in relazione all'ammontare dei debiti correnti.

L'indice di indebitamento è pari a 1,96. L'ammontare dei debiti è da considerarsi rilevante in funzione dei mezzi propri esistenti. Dal tasso di copertura degli immobilizzi pari a 7,75 - risulta che l'ammontare dei mezzi propri e dei debiti consolidati sia da considerarsi appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi. I mezzi propri unitamente ai

debiti consolidati sono da considerarsi di ammontare appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi.

Si propone all'assemblea di così destinare il risultato d'esercizio:

Risultato d'esercizio al 31/12/2012	Euro	243.809,77
a riserva legale fino a concorrenza del 20% del capitale	Euro	1.000,00
a dividendi (euro 0,12 per azione)	Euro	60.562,44
a riserva straordinaria	Euro	182.247,33

5.3 Strumenti innovativi nel controllo di gestione della Ridix S. p. A.

Ulteriore verifica è stata effettuata attraverso gli *indicatori di analisi* che hanno permesso una maggiore conoscenza delle dinamiche aziendali. Essi si dividono in tre tipologie:

1. *Rapporti di composizione della remunerazione*

Il rapporto di composizione della remunerazione può riferirsi anche alla remunerazione del personale. Il rapporto è da considerarsi in percentuale.

Rapporto di composizione	2012	2011	2010
della remunerazione	0,05	0,05	0,10

Vediamo come il rapporto di composizione della remunerazione sia calato dal 2010 col 10% di ricchezza dedicata al capitale fisso al 2012 in cui ritroviamo solo il 5%.

Nel caso invece, del rapporto di composizione della remunerazione al personale esso definisce quanto l'azienda distribuisca ricchezza al personale. Anche in questo caso si assiste ad una diminuzione degna di nota dal 2010 al 2012.

Rapporto di composizione della remunerazione al personale	2012	2011	2010
	0,69	0,71	0,91

2. *Indici di struttura*

Gli indici di struttura ci informano di quanto l'azienda acquisti fattori dall'esterno, ovvero in che misura sono utilizzate le risorse interne. È evidente che la Ridix S. p. A. utilizzi quasi totalmente risorse interne. Ricordiamo infatti, che più l'indice è vicino all'unità e meno l'azienda usa risorse esterne.

Indice di struttura	2012	2011	2010
	0,97	0,97	0,98

3. *Indici di efficienza tecnica*

Emerge chiaramente che l'azienda in parola è riconosciuta dall'ambiente, si analizzi infatti la tavola seguente:

Indice di efficienza tecnica	2012	2011	2010
	0,99	0,98	0,99

Dagli indicatori di analisi si riscontra che la realtà della Ridix S. p. A. è ben affermata sul territorio, infatti l'ambiente a cui si rivolge l'azienda la riconosce positivamente. Inoltre si tratta di un'azienda solida che riesce a distribuire ricchezza al personale in buona percentuale.

Conclusioni

Quest'elaborato auspica di essere una prima riflessione sulla situazione economico – antropologica attuale caratterizzata da un mercato “colpevole” di un modus operandi delle aziende sempre più lontano dalle esigenze umane.

Le dinamiche economiche e sociali odierne accentuano il divario tra le classi sociali. Come si può rispondere alla crisi attuale in modo differente, solidale, un modo nuovo dove i poveri non siano più oggetto di assistenza ma costruttori di storia? Dove non sia dato per elemosina ciò che va dato per giustizia?

Attraverso la realtà dell'Economia di Comunione (all'interno dell'Economia Civile), si possono trovare le risposte alle domande appena poste, lo testimonia anche lo sviluppo esponenziale delle aziende che abbracciano questa nuova visione di azione, nonché l'incremento dei Poli EdC nel mondo: ciò fa capire quale portata stia assumendo l'Economia di Comunione a livello globale.

Questa ricerca prenderà carattere internazionale, grazie al progetto di approfondimento delle aziende EdC spagnole in collaborazione con l'Università Carlo III di Madrid e attraverso la partecipazione dell'autore alla Summer School Internazionale di Economia di Comunione in settembre 2013.

Dall'analisi delle componenti di Mission, Governance ed Accountability nelle aziende di Economia di Comunione si è messo in risalto non solo l'aspetto della gratuità a livello generico, bensì quello concretamente espresso attraverso gli strumenti di accountability, evidenziando inoltre, le criticità di una rendicontazione tradizionale non del tutto in grado di esprimere effettivamente le componenti di comunione, gratuità e solidarietà. A far luce

su questo scenario si inserisce l'approccio Rainbowscore, particolarmente utile per dar spazio ai processi relazionali e sociali che facilitano il raggiungimento degli obiettivi economici attraverso un percorso a più tappe che trasforma il sé in *noi*.

Attraverso l'analisi empirica della Ridix S. p. A. di Torino si è appurata l'effettiva applicazione del paradigma EdC in azienda, notandone l'utilità di elementi come collaborazione, condivisione, gratuità, solidarietà, comunione e la particolare destinazione degli utili, soprattutto nel rapporto tra l'azienda e gli stakeholders interni ed esterni. Dalle indagini effettuate sul caso in parola è evidente che l'azienda ha già un substrato etico di base, ha inoltre un *modus operandi* vero, che si stacca dalla strumentalizzazione per far star bene chi vi presta servizio e tutti gli stakeholders con cui essa entra in contatto.

A parere dell'autore i valori di EdC, più genericamente espressi dall'Economia Civile, possono rappresentare una rivoluzione in meglio dei criteri del mercato.

L'elaborato, che in futuro assumerà portata internazionale attraverso il sopracitato progetto di ricerca sulle aziende spagnole di EdC, partendo dalle prerogative fondamentali di differenza tra il mercato tradizionale e quello civile, ha provato ad individuando le *best practice* nazionali ed internazionali che permettono di sviluppare e validare l'idea che l'Economia Civile esiste e per studiarne le modalità di funzionamento (Baldarelli, 2005).

«La società del *gratuito* può rappresentare il futuro, essere un vero modo per uscire dalla crisi attuale»¹²³.

¹²³ G. P. Ramonda, Convegno internazionale Don Oreste Benzi testimone e profeta per le sfide del nostro tempo, Rimini 26 – 27 ottobre 2012.

Bibliografia

Ansoff H. Igor, *Strategia Aziendale*, ETAS, Milano, 1968

Ansoff I. H., McDonnell E. J., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990

BALDARELLI M. G. “ *Le aziende dell’Economia di Comunione*”, . Citta Nuova Editrice, Roma, 2011

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* –Marzo-Aprile 2007

Baldarelli M. G., *Le aziende dell’economia di comunione. Mission, governante e accountability*, Città Nuova, Roma, 2011

Baldarelli M. G., *Le aziende eticamente orientate. Mission, governante e accountability*, Clueb, , 2005

Baldarelli M. G., *Verso l’economia civile: una prospettiva economico – aziendale*, Maggioli Editore, Rimini, 2005

Bandettini A., Catturi G., Franceschi Ferraris R., Pezzoli S., *La scuola toscana di economia aziendale: Alberto Ceccherelli ed i suoi primi allievi*, CEDAM, Padova, 1996

Besanko D., Dranove D., Shanley M., *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons Inc., 1996

Bowles S., Gintis H., *Behavioral science: Homo reciprocans*, in « Nature International weekly journal of science», 10 January, 2002

Bruni L., *C'è mercato e mercato*, in «Avvenire», 18 novembre 2012

Bruni L., Zamagni S., *Economia civile, efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna, 2004

Bruni Luigino, Faldetta Guglielmo, *Il dono le sue ambivalenze e i suoi paradossi*, ed. Di Girolamo, Trapani, 2012

Bruni L., *L'essenza del dono*, in «Avvenire», 23 dicembre 2012.

Caruso S., *Homo oeconomicus. Paradigma, critiche, revisioni*, Firenze University Press, 2012

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

Catturi G., *L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, CEDAM, Padova, 2003

CATUOGNO S., *Alcune considerazioni sulle interpretazioni teoriche del concetto di azienda*, in VIGANO' E. (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, CEDAM, Padova, 2000.

Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1989

Crivelli L., *Storia e geografia dell'universo EdC*, in *Notiziario EdC* n. 36, 2012

Faldetta G., *Introduzione allo studio dell'azienda come rete di relazioni interpersonali*, Giuffrè ed., Milano, 2005.

Fazzini M., *Il controllo di gestione nella fase di crisi dell'impresa*, in «Controllo di Gestione, Rivista di budget, reporting e strategia per l'azienda e il consulente», IPSOA, Milano, Anno X – Marzo – Aprile 2013.

Franchi; Feroci; Ferrari (a cura di), *Codice Civile e le leggi complementari*, Hoepli, 2013

Giannessi E., *Le aziende di produzione originaria*, Pisa, Corsi, 1960

Godbout J. T., *L'Esprit du don*, La Découverte, Paris, 1992; Trad. It.: *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Torino, 1993

Grant M. R., *Contemporary Strategy Analysis*, Third edition, Blackwell Business, 1998

Grant R. M., *L'analisi strategica della gestione aziendale. Concetti, tecniche, applicazioni*, Il Mulino, Bologna, 1994

Grant Robert M., *Contemporary Strategy Analysis*, 3rd ed., 1998, Blackwell Business

Paolini A., *Il controllo strategico, uno schema d'analisi*. Giuffrè editore, Milano 1993

Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, R. Irwin, 1971

Le linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione, in *notiziario EdC* , n° 28, Marzo 2009.

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

M. Naughton, G. R. Laczniak, *A theological context of work from the Catholic Social Encyclical Tradition*, 1993

Mancini D., *L'azienda nella rete di imprese. La prospettiva del controllo relazionale*, Giuffrè Editore, Milano, 1999

Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *Controllo di Gestione, metodologie e strumenti*, Knowità, 2009

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

Mariano L., Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa, Liguori Editore, Napoli, 2005

Mauss M., *Sociologie et antropologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 1950, trad. it.: Teoria generale della magia, Einaudi, Torino, 1965

Mintzberg H., Ascesa e declino della pianificazione strategica, Isedi, Torino, 1996

Mocellin S., *L' homo oeconomicus in evoluzione. Modelli antropologici e teoria della responsabilità sociale d'impresa*, Mondadori, Milano, 2011.

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

Paolini A., Il controllo strategico. Uno schema d'analisi, Giuffrè Editore, Milano, 1993

Peters T. J., Waterman R. H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best – Run Companies*, Harper & Row, Publishers, 1982

Porter Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980

Rusconi G. *Accountability in Dizionario di Economia civile* , Città Nuova editore, Roma, 2011

Rusconi G., Il bilancio Sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa, Ediesse, Roma, 2006

Rusconi G., *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in L. Hinna (a cura di), *il bilancio sociale*, "Il Sole 24 Ore", Milano, 2002 .

Senofonte, *Economico*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano, 2000

Sorci C., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè Editore, Milano, 2007

Viale R., *Le nuove economie, dall'economia evolutiva a quella cognitiva: oltre i fallimenti della teoria neoclassica*, Il sole 24 Ore, 2005

Walsh B., *Today's smart choice: don't own. Share*, in «Time Magazine», 17 marzo 2011

Zamagni S., *Homo reciprocans, terzo settore e sad: chiavi per lo sviluppo*, 2011

Zamagni S., *Ad ogni buon conto. Lezioni di economia civile*, Editoriale Vita, Milano, 2003

Zappa G., *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956

Sitografia

www.ridix.it

www.edc-online.org

www.focolare.org

Appendice

QUESTIONARIO PER I
DIPENDENTI

1. _____ E' alla sua prima occupazione ?
 Si (*vai alla 5*) No (*vai alla 2*)
2. _____ Precedentemente era già impiegato in una impresa aderente al progetto EdC ?
 Si No
3. _____ Altri membri della sua famiglia lavorano già in questa azienda?
 Si No
4. _____ Se ritiene che ci siano differenze nel lavorare in un'azienda eticamente orientata la preghiamo volerle indicare qui di seguito

5. _____ Qual è la sua posizione lavorativa all'interno dell'azienda?

6. _____ Ritiene che il suo stipendio sia adeguato per le sue necessità?
 Si No
Perché

7. _____ Ritiene che i locali di lavoro siano adeguati per le produzioni in essi svolte ?
 Si No
Perché

8. _____ Ritiene che la gestione del personale, sia attenta solo alle esigenze di produzione?
 Si No

Perché

9. _____ Ritieni che la gestione del personale, sia attenta alle esigenze dei singoli dipendenti?

Si No

Perché

10. _____ Ritieni che l'ambiente aziendale sia in grado di fornirle qualcosa in più oltre al solo stipendio?

Si No

Perché

11. _____ Ritieni che all'interno dell'azienda ci sia la possibilità di "far carriera"?

Si No

Perché

12. _____ Prende mai parte alle decisioni riguardanti la gestione dell'azienda?

Si No (*vai alla 14*)

Perché

13. _____ Ritieni di essere in grado, qualora venisse interpellato, di prendere parte a qualche decisione aziendale?

Si No

Perché

14. _____ Sente la sua occupazione all'interno dell'azienda limitante?

Si No

Perché

15. _____ Ha mai ricevuto parte degli utili dell'azienda?

Si No

Perché

16. _____ La preghiamo voler esprimere un giudizio sintetico ma obiettivo riguardo all'impresa in cui è occupato

Questionario

Denominazione azienda: _____

Nome intervistato: _____

Funzione nell'azienda: _____

Data: _____

PARTE GENERALE

17. _____ Anno costituzione impresa _____

18. _____ Numero impiegati nell'azienda _____

19. _____ Anno ingresso progetto EdC _____

20. _____ Le decisioni riguardo alla gestione caratteristica dell'azienda vengono prese in modo partecipativo, con i vari attori interni dell'impresa ?

Sì No

21. _____ L'azienda punta alla grande dimensione come obiettivo?

Sì No

Perché

22. _____ Quali sono le produzioni attuate e/o i servizi erogati dall'azienda?

23. _____ Quanto, in una scala da 1 a 10, crede che l'azienda sia di riferimento per la realtà locale in cui opera?

Perché

24. _____ Che giudizio dà dei suoi fornitori?

Positivo Negativo

Perché

25. _____ Quale crede che sia il giudizio complessivo dei dipendenti riguardo all'azienda e alla gestione della stessa? *Si prenda come riferimento per la stima del giudizio la scala di valori da 1 a 10*

Perché

CONTABILITA' GENERALE, BILANCIO D'ESERCIZIO,
BILANCIO AMBIENTALE, SOCIALE, DI SOSTENIBILITA'

26. _____ Quali sono le rivelazioni tenute in azienda?

- Contabilità Generale
 - Rilevazioni analitiche costi
 - Rilevazioni analitiche ricavi
 - Rilevazioni statistiche (*se si specificare la natura*)
 - Altro (*specificare le altre rilevazioni effettuate*)
- _____
- _____

27. _____ Le rilevazioni di contabilità generale sono effettuate in azienda ?

- Si
 - No
 - In parte (*quali*)
- _____
- _____

28. _____ Sono effettuate ...

- A livello di direzione generale
 - Sono effettuate da un consulente esterno
 - Sono gestite dalle associazioni di categoria
 - Altro
- _____
- _____

29. _____ Il bilancio d'esercizio è uno strumento di ...

- Rendicontazione verso l'esterno
- Strumento gestionale interno
- Supporto per molte decisioni aziendali
- Supporto per tutte le decisioni aziendali

30. _____ Come si misura l'impatto ambientale, sociale dell'attività dell'azienda?



Questionario a cura di: Dott.ssa Kelly Amato e Prof.ssa M. G. Baldarelli

- Attraverso una contabilità sociale/ambientale/di sostenibilità
- Attraverso indicatori statistici
- Altro(specificare)_____

31. _____ Viene redatto un Bilancio ambientale/sociale /di sostenibilità?

- Si No

32. _____ Se Sì , seguendo quale modello?(specificare)

BUDGETING E CONTROLLO

33. _____ Si redige un budget annuale?

- Si No

34. _____ Quali sono le modalità di determinazione degli obiettivi di budget?

- Il proprietario o il gruppo dirigente definiscono gli obiettivi autonomamente
- Il proprietario o il gruppo dirigente definiscono gli obiettivi dopo aver consultato i livelli organizzativi inferiori
- Gli obiettivi scaturiscono da un confronto aperto fra proprietario/gruppo dirigente e i livelli organizzativi inferiori

35. _____ I risultati aziendali vengono diffusi all'interno dell'azienda?

- Si No

36. _____ ... in che modo?

- Riunioni aziendali, assemblee
- Report aziendale, o altre pubblicazioni
- Altro (*specificare*)

37. _____ Si ritiene che l'azienda sia gestita in modo etico?

- Si No

38. _____ Perché?

PROGETTO EDC

39. _____ Si ritiene che il binomio etica ed economia sia percorribile ?

Si No

Perché

40. _____ Dare una breve definizione di Progetto Economia di Comunione e attribuire il grado di importanza da 1 a 7:

41. _____ Quali motivazioni spingono l'azienda a partecipare al Progetto Economia di Comunione?

42. _____ Per quali iniziative (specificare solo quelle più rilevanti) sono stati destinati gli utili derivanti dalla gestione aziendale ?

43. _____ Le iniziative a cui l'azienda ha destinato parte degli utili hanno avuto un riscontro positivo o non hanno portato a cambiamenti per le realtà a cui sono state destinate?

Si No

Perché

44. _____ L'azienda punta alla creazione di un rapporto duraturo e costruttivo con i suoi dipendenti?

Si

No

Perché

45. _____ ... In che modo

Appendice B

RIDIX S.P.A.

Sede in Via Indipendenza n. 9/F - 10095 GRUGLIASCO (TO)

Capitale sociale Euro 504.687,00 i.v.

Registro delle Aziende di Torino e codice fiscale 00499690014

Bilancio al 31/12/2012

Stato patrimoniale attivo	31/12/2012	31/12/2011
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		
B) Immobilizzazioni		
<i>I. Immateriali</i>		
3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno		1.136
		<hr/>
		1.136
<i>II. Materiali</i>		
1) Terreni e fabbricati	153.134	158.641
2) Impianti e macchinario	60.383	72.463
3) Attrezzature industriali e commerciali	231.226	285.573
4) Altri beni	10.702	17.084
	<hr/>	<hr/>
	455.445	533.761
<i>III. Finanziarie</i>		
1) Partecipazioni in:		
d) altre imprese	5.000	5.000
	<hr/>	<hr/>
	5.000	5.000
4) Azioni proprie		30.815
		<hr/>

(valore nominale complessivo

)

		5.000	35.815
Totale immobilizzazioni		460.445	570.712
C) Attivo circolante			
<i>I. Rimanenze</i>			
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo		3.000	3.100
4) Prodotti finiti e merci		1.658.510	1.529.209
5) Acconti		38.804	
		<u>1.700.314</u>	<u>1.532.309</u>
<i>II. Crediti</i>			
1) Verso clienti			
- entro 12 mesi	9.159.445		9.330.105
		<u>9.159.445</u>	<u>9.330.105</u>
4-bis) Per crediti tributari			
- entro 12 mesi	15.987		56.888
		<u>15.987</u>	<u>56.888</u>
4-ter) Per imposte anticipate			
- entro 12 mesi	31.058		73.114
- oltre 12 mesi	57.420		107.696
		<u>88.478</u>	<u>180.810</u>
5) Verso altri			
- entro 12 mesi	45.593		30.466
- oltre 12 mesi	7.516		21.265
		<u>53.109</u>	<u>51.731</u>
		<u>53.109</u>	<u>51.731</u>

		9.317.019	9.619.534
<i>IV. Disponibilità liquide</i>			
1)	Depositi bancari e postali	86.678	20.669
3)	Denaro e valori in cassa	3.046	1.392
		89.724	22.061
Totale attivo circolante		11.107.057	11.173.904
D) Ratei e risconti			
	- vari	11.512	14.191
		11.512	14.191
Totale attivo		11.579.014	11.758.807
Stato patrimoniale passivo		31/12/2012	31/12/2011
A) Patrimonio netto			
I.	Capitale	504.687	500.000
III.	Riserva di rivalutazione		61.707
IV.	Riserva legale	100.000	85.956
<i>VII. Altre riserve</i>			
	Riserva straordinaria o facoltativa	2.715.433	2.675.680
	Riserva per acquisto azioni proprie		500.000
	Differenza da arrotondamento		(3)
all'unità di Euro			
	Fondo contributi in conto capitale	24.846	24.846
(art. 55 T.U.)			
	Riserva non distribuibile ex art. 2426	320	93
		2.740.599	3.200.616
<i>VIII. Utili (perdite) portati a nuovo</i>			(125.063)

IX.	Utile d'esercizio		243.810	322.883
Totale patrimonio netto			3.589.096	4.046.099
B)	Fondi per rischi e oneri			
1)	Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili		427.132	472.086
2)	Fondi per imposte, anche differite		278.684	28.764
Totale fondi per rischi e oneri			705.816	500.850
C)	Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato		483.642	450.527
D)	Debiti			
1)	Obbligazioni			
	- entro 12 mesi			265.000
				<u>265.000</u>
4)	Debiti verso banche			
	- entro 12 mesi	1.398.360		592.861
			1.398.360	<u>592.861</u>
6)	Acconti			
	- entro 12 mesi	50.000		20.000
			50.000	<u>20.000</u>
7)	Debiti verso fornitori			
	- entro 12 mesi	4.902.388		5.326.230
			4.902.388	<u>5.326.230</u>
12)	Debiti tributari			
	- entro 12 mesi	63.541		201.818
			63.541	<u>201.818</u>

13) Debiti verso istituti di previdenza e di
sicurezza

sociale

- entro 12 mesi	73.678		75.115
	<hr/>	73.678	<hr/> 75.115

14) Altri debiti

- entro 12 mesi	62.977		60.071
	<hr/>	62.977	<hr/> 60.071

Totale debiti **6.550.944** **6.541.095**

E) Ratei e risconti

- vari	249.516		220.236
	<hr/>	249.516	<hr/> 220.236

Totale passivo **11.579.014** **11.758.807**

Conto economico **31/12/2012** **31/12/2011**

A) Valore della produzione

1) *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* 21.479.651 22.249.975

2) *Variazione delle rimanenze di prodotti in*

lavorazione, semilavorati e finiti

3) *Variazioni dei lavori in corso su ordinazione*

4) *Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni*

5) *Altri ricavi e proventi:*

- vari 223.847 277.078

- contributi in conto esercizio 7.833 8.083

				231.680	285.161
Totale valore della produzione				21.711.331	22.535.136
B) Costi della produzione					
6)	<i>Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</i>			16.629.112	17.232.120
7)	<i>Per servizi</i>			2.587.752	2.784.598
8)	<i>Per godimento di beni di terzi</i>			7.520	4.909
9)	<i>Per il personale</i>				
a)	Salari e stipendi		1.028.446		1.118.168
b)	Oneri sociali		383.444		380.620
c)	Trattamento di fine rapporto		88.245		90.012
			<hr/>	1.500.135	<hr/> 1.588.800
10) <i>Ammortamenti e svalutazioni</i>					
	a)	Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	1.136		2.158
	b)	Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	105.661		107.183
	d)	Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	71.666		112.496
			<hr/>	178.463	<hr/> 221.837
	11) <i>Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci</i>			(129.201)	(70.678)
12) <i>Accantonamento per rischi</i>					
13) <i>Altri accantonamenti</i>					
				250.000	
14) <i>Oneri diversi di gestione</i>					
				133.450	231.709

Totale costi della produzione	21.157.231	21.993.295
--------------------------------------	-------------------	-------------------

Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	554.100	541.841
--	----------------	----------------

C) Proventi e oneri finanziari

15) Proventi da partecipazioni

16) Altri proventi finanziari:

d) proventi diversi dai precedenti:			
- altri	2.727		4.263
	<hr/>	2.727	<hr/> 4.263
		<hr/> 2.727	<hr/> 4.263

17) Interessi e altri oneri finanziari:

- altri	20.780		27.559
	<hr/>	20.780	<hr/> 27.559

<i>17-bis) Utili e Perdite su cambi</i>	(3.646)	(10.740)
---	---------	----------

Totale proventi e oneri finanziari	(21.699)	(34.036)
---	-----------------	-----------------

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

E) Proventi e oneri straordinari

20) Proventi:

- Differenza da arrotondamento all'unità di Euro			
	<hr/>		<hr/>

21) Oneri:

- Differenza da arrotondamento			1
	<hr/>		<hr/> 1

all'unità di Euro

	_____	_____
		1
<i>Totale delle partite straordinarie</i>		(1)
Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)	532.401	507.804
<i>22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</i>		
a) Imposte correnti	196.339	198.717
b) Imposte differite	(80)	(84)
c) Imposte anticipate	92.332	(13.712)
	_____	_____
	288.591	184.921
23) Utile (Perdita) dell'esercizio	243.810	322.883

RIDIX S.P.A. RIDIX S.P.A.

Sede in VIA INDIPENDENZA - 10095 GRUGLIASCO (TO)

Capitale sociale Euro 500.000,00 I.V.

Registro delle Imprese di Torino e codice fiscale 00499690014

Bilancio al 31/12/2011

Stato patrimoniale attivo	31/12/2011	31/12/2010
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		
B) Immobilizzazioni		

I. Immateriali

3) Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere dell'ingegno		1.136	3.294
		<u>1.136</u>	<u>3.294</u>
<i>II. Materiali</i>			
1) Terreni e fabbricati		158.641	164.148
2) Impianti e macchinario		72.463	82.611
3) Attrezzature industriali e commerciali		285.573	501.971
4) Altri beni		17.084	25.925
		<u>533.761</u>	<u>774.655</u>
<i>III. Finanziarie</i>			
1) Partecipazioni in: d) altre imprese	5.000		5.000
		<u>5.000</u>	<u>5.000</u>
4) Azioni proprie (valore nominale complessivo 3.542)		30.815	30.815
		35.815	35.815
Totale immobilizzazioni		570.712	813.764
C) Attivo circolante			
<i>I. Rimanenze</i>			
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo		3.100	3.300
4) Prodotti finiti e merci		1.529.209	1.449.588
		<u>1.532.309</u>	<u>1.452.888</u>
<i>II. Crediti</i>			
1) Verso clienti - entro 12 mesi	9.330.105		8.524.724
		<u>9.330.105</u>	<u>8.524.724</u>
4-bis) Per crediti tributari - entro 12 mesi	56.888		1.263
		<u>56.888</u>	<u>1.263</u>
4-ter) Per imposte anticipate - entro 12 mesi - oltre 12 mesi	73.114 107.696		70.107 96.991
		<u>180.810</u>	<u>167.098</u>
5) Verso altri - entro 12 mesi - oltre 12 mesi	30.466 21.265		33.412 29.856
		<u>51.731</u>	<u>63.268</u>
		9.619.534	8.756.353
<i>IV. Disponibilità liquide</i>			
1) Depositi bancari e postali		20.669	9.350
3) Denaro e valori in cassa		1.392	1.954
		<u>22.061</u>	<u>11.304</u>
Totale attivo circolante		11.173.904	10.220.545
D) Ratei e risconti			
- vari	14.191		11.793
		<u>14.191</u>	<u>11.793</u>

Totale attivo		11.758.807	11.046.102
Stato patrimoniale passivo		31/12/2011	31/12/2010
A) Patrimonio netto			
I. Capitale		500.000	500.000
III. Riserva di rivalutazione		61.707	61.707
IV. Riserva legale		85.956	85.956
VII. Altre riserve			
Riserva straordinaria o facoltativa	2.675.680		2.675.773
Riserva per acquisto azioni proprie	500.000		500.000
Differenza da arrotondamento all'unità di	(3)		(1)
Euro			
Fondo contributi in conto capitale (art.	24.846		24.846
55 T.U.)			
Riserva non distribuibile ex art. 2426	93		
		3.200.616	3.200.618
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		(125.063)	
IX. Utile d'esercizio		322.883	
IX. Perdita d'esercizio			(125.063)
Totale patrimonio netto		4.046.099	3.723.218
B) Fondi per rischi e oneri			
1) Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili		472.086	416.309
2) Fondi per imposte, anche differite		28.764	29.153
Totale fondi per rischi e oneri		500.850	445.462
C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato		450.527	406.553
D) Debiti			
1) Obbligazioni			
- entro 12 mesi	265.000		265.000
- oltre 12 mesi			265.000
		265.000	265.000
4) Debiti verso banche			
- entro 12 mesi	592.861		1.636.189
		592.861	1.636.189
6) Acconti			
- entro 12 mesi	20.000		127.547
		20.000	127.547
7) Debiti verso fornitori			
- entro 12 mesi	5.326.230		4.168.454

		5.326.230	4.168.454
12) Debiti tributari			
- entro 12 mesi	201.818		60.900
		201.818	60.900
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza			
sociale			
- entro 12 mesi	75.115		70.333
		75.115	70.333
14) Altri debiti			
- entro 12 mesi	60.071		49.159
		60.071	49.159
Totale debiti		6.541.095	6.377.582

E) Ratei e risconti			
- vari	220.236		93.287
		220.236	93.287
Totale passivo		11.758.807	11.046.102

Conto economico	31/12/2011	31/12/2010
------------------------	-------------------	-------------------

A) Valore della produzione			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		22.249.975	18.451.778
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti			
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione			
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			
5) Altri ricavi e proventi:			
- vari	277.078		172.071
- contributi in conto esercizio	8.083		12.004
		285.161	184.075
Totale valore della produzione		22.535.136	18.635.853
B) Costi della produzione			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		17.232.120	14.229.199
7) Per servizi		2.784.598	2.460.822
8) Per godimento di beni di terzi		4.909	5.306
9) Per il personale			
a) Salari e stipendi	1.118.168		981.294
b) Oneri sociali	380.620		333.586
c) Trattamento di fine rapporto	90.012		87.523
d) Trattamento di quiescenza e simili			
e) Altri costi			
		1.588.800	1.402.403
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni	2.158		3.652

differite e anticipate

a) Imposte correnti	198.717		56.627
b) Imposte differite	(84)		(578)
c) Imposte anticipate	<u>(13.712)</u>		<u>37.067</u>
		184.921	<u>93.116</u>

23) Utile (Perdita) dell'esercizio **322.883** **(125.063)**