

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA  
DIPARTIMENTO DI STUDI AZIENDALI E SOCIALI

QUADERNI SENESI DI ECONOMIA AZIENDALE E DI RAGIONERIA  
COLLANA DIRETTA DA GIUSEPPE CATTURI

GIUSEPPE CATTURI

**VALORI ETICI E PRINCIPI ECONOMICI:  
EQUILIBRIO POSSIBILE**



Serie Interventi, n° 84

Siena, maggio 2003

Insegnaci a contare i nostri giorni  
e giungeremo alla sapienza del cuore  
*dal Salmo 90*



## **VALORI ETICI E PRINCIPI ECONOMICI: EQUILIBRIO POSSIBILE<sup>1</sup>**

SOMMARIO: 1.- Perplexità e titubanze. 2.- L'ottica d'indagine ed il quadro di riferimento: la stringa etica aziendale. 3.- L'azienda come comunità di persone 4.- Creare valore per soddisfare i bisogni umani. 5.- La responsabilità dei managers. 6.- L'organismo vivente azienda. 7.- Dimensioni aziendali e relative responsabilità. 8.- L'etica della responsabilità nella gestione aziendale ed i "moderni profeti".

### 1.- PERPLESSITÀ E TITUBANZE

Prima di entrare nel vivo delle riflessioni, che propongo al vostro ascolto, mi sembra doveroso ed importante avanzare alcune premesse che servono da introduzione e da canovaccio al percorso di analisi e, tutto sommato, rendono palesi le perplexità e le titubanze che mi accompagnano nell'affrontare un tema di cui avverto pienamente le personali deficienze conoscitive, ma insieme anche le vaste implicazioni pratiche.

In effetti, questo mio intervento è costruito a mo' di rapide pennellate, quasi a formare una sinopia che consente solo di intravedere il definitivo disegno; saranno l'esperienza e le storie personali, le vicende vissute, i presupposti culturali di ciascuno di noi a colorare più o meno intensamente ed a rappresentare in modo definitivo, unitario ed armonioso quanto è stato inizialmente solo tratteggiato.

La pista di riflessione, che costituisce la traccia dell'intervento, mi è stata proposta da coloro che hanno pensato ed organizzato questo evento e dopo un attimo di attesa e di recupero di intime sensazioni l'ho accettata con entusiasmo, quasi come una sfida. In verità, il tema

---

<sup>1</sup> Conversazione organizzata da Movimento Rinascita Cristiana e tenuta il 16 maggio 2003 al Complesso Museale "Santa Maria della Scala" – Siena.

che mi appresto a trattare è posto in forma di dualismo lontano, distante, di valenze che appaiono in conflitto, come mondi le cui dimensioni sembrano incomunicabili, quasi a rappresentare il bene da una parte ed il male dall'altra; situazioni che dovendo forzatamente coesistere in modo congiunto in una stessa realtà operativa non rimane che trovare, per forza di cose, una qualche forma di coesistenza, qualche possibile motivo di correlazione e di collegamento fra universi che, appunto, a prima vista, si propongono così diversi e così lontani: si tratta di una convivenza difficile, quasi impossibile di due differenti modi di pensare e di operare, oppure è una correlazione intima, una congiunzione feconda e profonda?. Il percorso conoscitivo che intendiamo intraprendere, tuttavia, non risulterà poi così accidentato come appare in un primo momento; in definitiva, noi intendiamo riflettere sull'uomo e sui suoi comportamenti e, quindi, anche su quelli di natura economica; in particolare, in questo momento ci interessano i presupposti che lo guidano, che lo spingono e lo stimolano a fare e che, pertanto, costituiscono il suo costante punto di riferimento e di confronto, quasi come se dovessimo ricercare e definire un benchmark comportamentale.

Oramai chiunque sembra indotto ed autorizzato a parlare ed a scrivere di valori etici in rapporto alle molteplici attività umane, tanto da supporre possibile il variare della griglia etica in relazione alle fattispecie di iniziative intraprese, non si tratta più di un tema di competenza esclusiva di filosofi, moralisti o sociologi; così, si correlano i valori etici, ad esempio, al sistema legislativo ed a quello giuridico adottato da comunità sociali più o meno numerose, alla politica, alla comunicazione, alla medicina, allo sport, all'arte in tutte le sue varie manifestazioni, alle varie professioni, quella del medico, dell'insegnante, dell'ingegnere o dell'architetto, etc. e quindi anche di coloro che esercitano l'attività economica, quest'ultima percepita negli aspetti e nelle dimensioni le più diverse: manifatturiera, finanziaria, dei servizi; la si affronta anche in termini dimensionali, ed allora, la si correla all'economia globale, a quella locale, ai possibili settori, alle aziende multinazionali ed a quelle regionali, alle grandissime unità economiche ed alle minori aziende. Si fondano e si attivano banche cosiddette etiche, si vorrebbero e si tenta di formare managers sensibili alla dimensione etica nell'esercizio della funzione

di governo aziendale, si prospettano configurazioni aziendali improntate a valori etici condivisi, si propongono ai risparmiatori fondi di investimento etici, si correla sempre più strettamente l'etica all'ecologia, alla difesa dell'ambiente, alle iniziative culturali ed a quelle sociali; i valori etici si sminuzzano, si confezionano in pillole: la pillola "a" per coloro che operano in tale settore, quella di tipo "b" per quanti affrontano quei dati problemi e così via; corriamo un rischio altissimo, quello di perdere l'aspetto unitario, univoco ed armonioso della griglia etica; essa non muta secondo i piani di attività umana e le loro possibili fattispecie; essa costituiscono la piattaforma costante ed unica di qualunque attività umana.

## 2.- L'OTTICA D'INDAGINE ED IL QUADRO DI RIFERIMENTO: LA STRINGA ETICA AZIENDALE<sup>2</sup>

Consapevole dell'importanza di quanto appena affermato, cerco di affrontare il tema del nostro incontro da una particolare ottica di analisi, quella aziendalista, cioè di uno che studia la morfologia e la fisiologia di una particolare cellula del tessuto socio – economico, appunto dell'azienda; in fondo, vorrei trasferire in queste poche righe la mia esperienza di docente appunto di "economia aziendale" che cerca di studiare quella particolare entità, ma anche di componenti di organi di governo di aziende piccole e grandi; insomma, intendo adottare il punto di vista definito da Eric Hobsbawm come "osservatore – partecipante", in modo che l'osservazione del fenomeno che ci interessa assuma, lo spero, maggiore sensibilità, consapevolezza e, tutto sommato, profondità<sup>3</sup>.

Vorrei comunicarvi, tuttavia, la convinzione che l'intrattenersi in modo così diffuso e continuo sul tema dell'etica dipenda molto dal fatto che, seppur inconsciamente, riconosciamo spezzato il sistema dei

---

<sup>2</sup> L'espressione "stringa etica", cioè codice etico, ovvero sistema dei valori, che sottende l'esercizio dell'attività aziendale l'ho utilizzata per la prima volta nel citato Intervento al Convegno svoltosi per celebrare fra' Luca Pacioli.

<sup>3</sup> Di "osservatore – partecipante" scrive appunto Eric Hobsbawm nel suo "*Secolo breve*" a proposito del punto di vista più opportuno per leggere ed interpretare la storia.

valori condiviso, non riconosciamo più quel sistema, lo avvertiamo come scomposto, squilibrato, confuso; la riflessione sui problemi etici si sviluppa soprattutto nei momenti di crisi dell'eticità, quando cioè la compattezza e continuità di un mondo di valori si incrina, le norme che parevano ovvie vengono messe in discussione e non funzionano più i consueti criteri di legittimazione, i principi riconosciuti per stabilire ciò che è bene e ciò che è male. Di etica si vive, ma non si parla o si scrive, ma tant'è, seppur con riluttanza, provo a trattare dell'argomento per tornare a convincerci, per recuperare ciò che sembra perduto, far riaffiorare ciò che è nascosto, riaccendere ciò che è sopito, per riscoprire le intimità, per riassaporare le attese, per gustare il tempo, il tutto ponendolo su di un piano a me più congeniale, immergendolo nella mia esperienza, rivestendolo di vita vissuta. Vorrei adattare, pertanto, il tema affidatomi all'universo delle aziende, cioè alle comunità di persone che da sempre vengono predisposte per "creare valore" onde soddisfare i bisogni avvertiti dagli uomini. Le aziende, in definitiva, sono organismi socio – economici che vivono in un determinato ambiente.

Com'è possibile parlare compiutamente di valori etici da attribuire alle aziende? Quali sono i principi economici cui ci riferiamo? Dal titolo della conversazione sembra che quei principi si affermino in contrapposizione ai valori etici! Ed ancora, i valori etici sono immutabili nel tempo? ed i principi economici?

Non c'è dubbio che l'operatività giornaliera crea un'ovvia correlazione fra valori predisposti e riconosciuti e principi assecondati: è un dato di fatto incontrovertibile; d'altra parte, è ovvio, che quella correlazione è conseguenza diretta e puntuale manifestazione di un'estesa attività di mediazione culturale e, quindi, espressione della dimensione raggiunta dalla cultura dell'ambiente in cui l'organismo aziendale disegna la propria traiettoria di vita. Così, mi sembrano valori "veramente" etici solo quelli che sottendono qualunque movimento o tendenza culturale; quest'ultime possono condurre a definire variamente i codici di comportamento degli individui, cioè il loro "orizzonte dei valori" senza comunque spezzare una pur sottile linea di continuità, quella che abbiamo denominato, in

un altro momento, “costante etica” che annoda uomini, tempi storici ed istituzioni<sup>4</sup>.

Non appare sufficiente configurare l’etica solo come una dottrina del dialogo sociale, nel quale si costruiscono e si destrutturano, in un continuo processo di verifica e di assestamento delle comunità sociali e dell’intimo di ciascuna persona, i valori e le regole cui si ispirano i comportamenti dei singoli e dei gruppi, ma dobbiamo cercare di individuare il sistema dei valori perenni che ci riconducono alla genesi dell’uomo e lo caratterizzano qualunque sia la stagione culturale vissuta.

Il problema è se condividiamo o meno lo stato di cose che viviamo o se nel viver quotidiano avvertiamo delle tensioni, riconosciamo delle discrasie, mostriamo delle insoddisfazioni e conseguentemente prospettiamo e promuoviamo un cambiamento nei valori diffusi e/o nei principi economici adottati.

Cercherò di prospettare un desiderato modello aziendale e se accettato e condiviso ognuno di noi lo può confrontare con la realtà che osserva e che vive ed eventualmente trarre motivi per intraprendere azioni di cambiamento; insomma, vorrei assumere “la prospettiva di un presente immaginario, proiettato nel futuro”, a partire dal quale potremmo mettere in discussione i ricorrenti comportamenti assunti dagli attori economici<sup>5</sup>. Dobbiamo avere la consapevolezza che ogni azienda percorre una sua determinata storia individuale, nell’ambito di una particolare forma di vita collettiva;

---

<sup>4</sup> Giuseppe Catturi, *Alla ricerca del “codice etico genetico” dell’attività economico – aziendale insieme a Bernardino da Siena ed a Luca da Borgo San Sepolcro*, Intervento al Convegno Internazionale straordinario per celebrare fra’ Luca Pacioli, Venezia 1994.

<sup>5</sup> L’espressione virgolettata è di Jürgen Habermas, *Il futuro della natura umana – I rischi di una genetica liberale*, pag. 3, Torino, 2002. L’autore, evocando i pericoli di una genetica liberale, regolata dalla legge della domanda e della offerta, e sintetizzati nella metafora di una “eugenetica selettiva” sulla razza umana, continua osservando che “non senza motivo temiamo che si formi un filone intergenerazionale di azioni di cui nessuno sarà chiamato a rispondere, in quanto esso attraversa unilateralmente e verticalmente le reti di azione orizzontali della contemporaneità”. Mi sembra che gli stessi rischi siano corsi nella conduzione dell’attività economico – aziendale se improntata alla sola legge della domanda e dell’offerta.

pertanto, le soluzioni che essa cerca di assumere ai problemi morfologici e fisiologici che via via si presentano sul proprio percorso di vita non possono essere indipendenti dal contesto, ossia non possono assumere le valenze di risposte generali e vincolanti per tutte le fattispecie aziendali operanti in qualunque periodo storico. Per questo motivo dobbiamo tentare di individuare la “costante etica” dell’operare aziendale; solo così possiamo dare concretezza alla “prospettiva di un presente proiettato nel futuro” e parlare con convinzione e consapevolezza di azienda “universale”<sup>6</sup>. Ma andiamo con ordine.

Nelle prospettazioni concettuali di azienda che abbiamo appena avanzato sono evidenziati, a mio parere, gli aspetti, le ottiche di indagine, i motivi teorici e quelli operativi che rivestono e che assumono valenze etiche; insomma, gli elementi che costituiscono la sua stringa etica li possiamo individuare tanto nella struttura che nella sua dinamica. Ogni azienda è, infatti,

- una comunità di persone;
- che viene costituita per creare il valore;
- atto a soddisfare i bisogni umani;
- si tratta, pertanto, di un organismo vivente
- che vive la sua traiettoria temporale nell’ambiente in cui è inserito ed opera
- e che assume, quindi, anche una responsabilità di natura sociale per gli effetti dei propri comportamenti nei confronti di tutti gli attori ambientali e per il sistema del patrimonio naturale consumato.

In questa conversazione cercherò di intrattenermi su ognuno degli elementi sopra elencati, i quali, in estrema sintesi, costituiscono gli elementi della stringa etica dell’azienda universale.

---

<sup>6</sup> è proprio il titolo del manuale indirizzato agli studenti frequentanti il corso di Economia Aziendale, *L’azienda universale*, Padova, 2003.



### 3.- L'AZIENDA COME COMUNITÀ DI PERSONE

Qualunque unità aziendale è una “comunità di persone”, i cui componenti, le persone appunto, risultano organizzate e coordinate per realizzare un'attività economica, cioè per attivare un processo di creazione del valore, impiegando strumenti ed adottando modalità d'uso direttamente conseguenti alle conoscenze possedute dai componenti di quella comunità. Non si tratta pertanto, di un semplice “insieme” di persone riunite per motivi del tutto occasionali e contingenti e per il raggiungimento di fini che fra di loro possono non essere coerenti e all'unisono, né di una pura “organizzazione” che ammette semplici logiche meccanicistiche e sistemiche: l'azienda è molto di più; essa rappresenta ed esprime visivamente ed operativamente il legame profondo, la comunione di rapporti, che unisce più persone, le quali intendono raggiungere i medesimi obiettivi perché spinti dagli stessi valori, condividono le difficoltà che si frappongono al conseguimento delle mete prefissate, contribuiscono ad individuare ed a disegnare i percorsi operativi più idonei al loro raggiungimento, interagiscono per armonizzare e comporre unitariamente gli interessi che possono apparire fra loro divergenti od in contrasto: l'intendimento che anima le persone della comunità aziendale è quello di far prevalere la concomitanza di interessi e di limitare, se non proprio annullare, la divergenza fra di essi. In effetti, una collettività di persone assume valenze comunitarie quando i suoi componenti agiscono reciprocamente e nei confronti di altri, non appartenenti alla collettività stessa, antepoendo più o meno consapevolmente i valori, le norme, gli interessi della collettività, considerata come un tutto unitario, a quelli personali o del proprio gruppo o di altre collettività.

Si può fare comunione solo fra persone, altrimenti si costituiscono “gruppi” di individui; così la valenza semantica del termine comunità vuol rappresentare la congiunzione delle storie, l'unitarietà delle attese, la voglia di avviare e di percorrere unitarie direttrici operative, ma senza perdere le singole particolarità e specificità che costituiscono gli unici fattori di crescita e di successo della comunità medesima. Nell'azienda, infatti, le persone risultano legate dalla specifica motivazione di realizzare un processo di creazione del valore

che le porta ad interagire tra loro più che con i membri di altre collettività, rapportandosi in modo unitario alla realtà esterna, tanto da apparire un aggregato sociale caratterizzato da una profonda unità dei componenti, la cui unitaria realtà e la comune motivazione non viene scalfita dagli interessi individuali<sup>7</sup>.

I tratti caratteristici di ogni comunità e, pertanto, anche di quella aziendale, si ritrovano nel fatto che i soggetti che la compongono

- maturano una specifica, unitaria e condivisa identità,
- acquisiscono un elevato senso di appartenenza,
- attivano fra loro rapporti di solidarietà.

In effetti, ogni organismo aziendale si caratterizza e si individua per l'attività economica che esso realizza, per le capacità professionali e le abilità richieste dal suo svolgimento, per le tecnologie impiegate, per la qualità dei beni fabbricati e dei servizi resi, per il modo di rapportarsi alle altre unità aziendali che operano sul medesimo scenario, per la sensibilità ambientale avvertita nell'attivare i processi di creazione del valore, per i modelli organizzativi adottati, etc.; non solo, ma le persone della comunità aziendale avvertono un forte senso di appartenenza alla comunità medesima: si tratta del fenomeno conosciuto come fidelizzazione aziendale, un tempo raggiunta con la comunione delle storie personali con la storia aziendale ed oggi artatamente ricercata con clausole contrattuali o promesse di premi o di benefits ai componenti l'organizzazione, i cui montanti risultano comunque, alla prova dei fatti, mai sufficienti.

I rapporti che si creano fra i componenti la comunità aziendale, d'altra parte, non hanno il solo carattere della reciproca conoscenza, quando esiste, ma della solidarietà, nel senso che i successi degli organi e delle funzioni aziendali (oppure, se la struttura aziendale è più complessa, divisioni od unità societarie di gruppo) sono i successi di tutto l'organismo socio - economico, come le difficoltà gestionali di un organo risultano pesi sopportati dall'azienda nel suo insieme. Non c'è dubbio che elemento importante e cemento unificante delle traiettorie comportamentali delle varie persone componenti gli organi

---

<sup>7</sup> In ambiente filosofico si contrappone il concetto di comunità a quello di società, nella quale prevalgono obiettivi individuali allorché della comunità è il comune obiettivo che lega unitariamente i propri componenti.

aziendali è costituito dall'informazione e dalla sua circolazione, attraverso processi di comunicazione interna efficaci e rapidi.

Comunità vuol dire condivisione piena, parità reciproca fra i componenti, pur nelle differenze funzionali individualmente assunte, e questa si realizza quando i modelli di governo aziendale riescono a condurre ad unità i vari interessi che si manifestano all'interno dell'unità socio - economica, armonizzandoli con quelli che dall'esterno, cioè dall'ambiente, gravano su di essa; l'azienda, infatti, è un "caleidoscopio di interessi" che devono mantenersi in equilibrio e comporsi unitariamente, senza che un gruppo di persone che si individua al suo interno, e portatore di uno specifico interesse, prevalga sugli altri: una tale situazione diventerebbe a lungo andare insostenibile, provocando la crisi e la dissoluzione dell'organismo aziendale.

Quella appena delineata, allora, è una linea di ricerca che richiama le correlazioni esistenti fra la cultura antropologica e quella aziendale, dalla cui definizione discendono la formulazione degli obiettivi strategici, l'adozione di determinati modelli di governo, l'applicazione di certi strumenti di controllo, e soprattutto investe l'individuazione dello "snodo" fra le due dimensioni culturali. Quest'ultimo lo possiamo apprezzare proprio nel sistema delle motivazioni, ovvero nel complesso degli interessi messi in gioco dalle persone, o gruppi di persone, che compongono la comunità aziendale. In definitiva, occorre riflettere sui modi di manifestazione dei poteri e dei diritti di governo aziendale e sui conseguenti doveri e responsabilità che emergono in conseguenza dell'operare economico, poiché il mancato bilanciamento di quei poteri e di quelle responsabilità, in qualunque epoca, rappresenta il motivo forte che genera accese tensioni e dannosi conflitti sociali ed attorno al quale si accentra la lotta politica e quella economica fra le classi che compongono la comunità sociale, con riflessi decisivi sulla tipologia dell'organizzazione istituzionale adottata.

Così, la storia economica, ma anche quella più specificatamente sociale e politica di un determinato ambiente può essere studiata e spiegata proprio utilizzando quella chiave interpretativa. È naturale che ruotando il "caleidoscopio", per vicende e motivazioni le più diverse, prevale un particolare potere piuttosto che gli altri e questo

caratterizza la cultura aziendale e con essa quella antropologica, consentendo di ripercorrere i tempi storici e quelli scientifici ed economico – istituzionali di qualunque comunità sociale analizzata<sup>8</sup>. In realtà, non dobbiamo escludere la presenza di conflitti all'interno della comunità considerata, né di forme di potere o di dominio, ma se la caratterizzazione culturale di una qualunque azienda dipende dal prevalere degli interessi di un gruppo sugli altri pure dobbiamo riconoscere che la visione armoniosa e la correlazione unitaria di tutti gli interessi che convergono in essa devono essere un obiettivo da ricercare senza sosta<sup>9</sup>.

Tutti i gruppi di persone interni all'azienda, allora, devono contribuire alla predisposizione delle linee strategiche ed alla attuazione dei piani operativi, beneficiando tutti dei risultati economici positivi che eventualmente conseguono dalle azioni intraprese; si tratta di predisporre strutture di governo e di controllo in cui i rappresentanti di quei gruppi possano legittimamente e responsabilmente contribuire a disegnare le traiettorie di sviluppo dell'organismo aziendale, senza prevaricare competenze e legittimi poteri, ma considerando il prevalere dell'ottica della concomitanza di

---

<sup>8</sup> Per quanto riguarda il nostro Paese, si veda in particolare, di Giuseppe Catturi, *Appunti di Politica aziendale*, pag. 87 e segg., in Quaderni di Strategia e Politica aziendale della Facoltà di Economia dell'Università della Tuscia, febbraio 1966, e *Cultura aziendale e strumenti per il controllo della gestione: il caso Italia*, Intervento presentato al I Seminario di Storia della Ragioneria, svoltosi a Siena, 3 – 5 giugno 1996 e riportato in *Teorie contabili e scenari economico – aziendali*, pag. 231 e segg. Padova, 1997.

<sup>9</sup> La storia economica di una qualunque comunità sociale e, quindi, anche la storia delle aziende si possono tracciare rammentando il succedersi dei conflitti che hanno agitato la loro organizzazione interna; del resto, sempre si sono manifestate divergenze fra i componenti dei gruppi configurabili all'interno delle unità aziendali nella ripartizione del valore creato con la realizzazione dei processi economici: un determinato gruppo interno tenta di controllare a proprio vantaggio la distribuzione di quel valore e per raggiungere quell'obiettivo impiega una combinazione variabile di mezzi (potere, autorità, influenza, etc.) atti a condizionare sia il comportamento sia l'orientamento e la coscienza dei dominati in modo da impedire che essi si sottraggano all'assetto distributivo predisposto o pervengano a modificarlo in misura inaccettabile per il gruppo dominante ed ottenere, se possibile, che essi riconoscano come legittimo l'assetto in vigore.

interessi piuttosto che quella della contrapposizione, talvolta frontale, degli interessi medesimi.

Queste considerazioni richiamano ancora il problema dei “flussi comunicazionali” interni all’azienda considerata; in realtà, la condivisione di obiettivi gestionali può avvenire fra tutte le persone della comunità aziendale solo attivando intensi flussi informativi, le cui tecniche di esercizio ed i cui contenuti quali – quantitativi dovranno essere tali da far partecipare compiutamente i componenti la comunità medesima ai processi di sviluppo dell’azienda di cui sono parte essenziale. È questo un tema che oggi trova un’insistente attenzione a qualunque livello organizzativo si svolga l’indagine, poiché si comprende sempre più che sono proprio quei flussi a costituire non solo il cemento fra gli organi aziendali, ma l’essenza vitale di una entità socio – economica che altrimenti, presentandosi come semplice sistema, rimane fredda e chiusa alle percezioni motivazionali ed ai segni dei tempi intravisti ora da un gruppo ora da un altro e, in definitiva, non consente una pronta ed efficace alimentazione del processo di sviluppo aziendale. L’intensità e la natura delle informazioni di cui ai flussi comunicazionali, insieme alle metodologie organizzative adottate nell’ambito della comunità aziendale costituiscono degli elementi che possono contribuire all’instaurazione di un positivo “clima aziendale”; quest’ultimo rappresenta sicuramente un fattore determinante per il successo di una qualunque azienda e mentre è difficilissimo creare nella comunità aziendale un’atmosfera positiva è molto facile comprometterla.

Pur essendo numerosi gli elementi che contribuiscono a creare quello che potremmo definire “clima aziendale”, spesso non sono percepiti come tali e soprattutto ne viene sminuita l’importanza, rivelando negli attori interni all’azienda una miopia gestionale che mina inesorabilmente la comunità aziendale, provocando nel medio andare disastrosi risultati gestionali e compromettendo l’armoniosità della struttura patrimoniale.

Gli elementi di cui discutiamo attengono ad ambiti i più diversi, ma comunque tutti si ancorano alla presenza dell’uomo in una organizzazione più o meno complessa ed al modo di rapportarsi dei singoli individui ai componenti la comunità che si pongono sullo stesso livello organizzativo, oppure nei confronti di coloro che

assumono funzioni gerarchicamente superiori; in effetti, la presenza nella comunità aziendale di capi dispotici, arroganti e “distanti”, generalmente caratteristiche di persone non autorevoli e miopi, contribuiscono a creare un’atmosfera di sfiducia e di tensione che talvolta “si percepisce nell’aria”, ed analoghi effetti sono provocati dal seguire procedure non trasparenti nell’assunzione del personale dipendente, dall’adozione di un sistema incentivante troppo verticistico, che fa godere dei vantaggi derivanti dal raggiungimento di positivi risultati economici solo i componenti dell’alta direzione e pochi altri, oppure dall’implementazione di una struttura retributiva di cui non sono chiare e, quindi, non comprensibili le meccaniche di assegnazione della componente variabile rispetto a quella fissa, tanto da generare la supposizione che non serve operare bene per vedersi riconosciuto il corrispettivo legato alla performance realizzata<sup>10</sup>. In effetti, una promozione ricevuta e non guadagnata od il recepimento di un premio non meritato compromettono il clima aziendale in modo irreparabile; così, l’ascolto continuo ed accondiscendente, da parte dei vertici aziendali, di una determinata organizzazione sindacale e la noncuranza delle altre crea tensioni tra i dipendenti a discapito della efficace ed efficiente implementazione dei processi di creazione del valore. Anche la fissazione di obiettivi gestionali non tanto ambiziosi o sfidanti, quanto irraggiungibili, stressa inutilmente la struttura e genera un diffuso senso di sfiducia, come il sentirsi “lontani” dal centro del potere aziendale: “i leaders sono distanti e pensano solo a se stessi”, è il ritornello che spesso si sente ripetere nella periferia dell’organizzazione, provocando la sensazione di un organismo socio – economico sfibrato, demotivato, appesantito. Del resto, non esiste sentimento più nocivo al buon clima aziendale che il sentirsi isolato, non percependo più il senso dell’appartenenza alla comunità aziendale che invece dovrebbe agire come unità di intenti; il servizio del lavoro

---

<sup>10</sup> In aziende di qualunque dimensione si manifestano, sempre più frequentemente, eventi e situazioni di mobbing; con tale parola si vuol indicare la posizione di sudditanza che i dipendenti subiscono nei confronti di coloro che si pongono a livelli gerarchicamente superiori nella struttura organizzativa aziendale, i quali li sottopongono a violenze fisiche o psicologiche sotto la minaccia, se non accettate in silenzio, di essere oggetto di iniziative ancor più forti e dannose per la propria dignità personale.

viene apprestato senza provocare emozioni ed avvertire interesse, mentre si percepisce un diffuso senso di alienazione e la singola persona della comunità aziendale si sente trascurata, inutile, non compresa, incapace, sfruttata, generando lassismo nell'assunzione di responsabilità operative, noncuranza per l'efficace ed efficiente realizzazione dei processi di creazione del valore, menefreghismo per i risultati aziendali raggiunti o raggiungibili.

Ricostruire il clima aziendale deteriorato è opera estremamente difficile, ma indispensabile per l'ovvia correlazione esistente fra positivi risultati economici conseguiti ed il godimento di un buon clima aziendale. Per questo diventa importante che i valori aziendali siano non tanto descritti in una specifica "carta" quanto consapevolmente condivisi dalla globalità delle persone che compongono la comunità aziendale perché espressione di un comune orizzonte culturale.

#### 4.- CREARE VALORE PER SODDISFARE I BISOGNI UMANI

Ma passiamo oltre; la funzione di ogni azienda è la creazione di valore. Ma perché crearlo? A chi ed a cosa è destinato?

In effetti, il lavoro incessante degli uomini, la pena da essi giornalmente vissuta, il fare azienda a qualunque latitudine tendono a predisporre le condizioni per soddisfare, al livello più elevato possibile, i bisogni che gli stessi uomini via via avvertono: la gioia intima, la risposta efficace ai ricorrenti desideri, la raggiunta armonia con i componenti la comunità in cui essi vivono e con l'ambiente che li circonda sono manifestazioni concrete di quell'appagamento.

Si tratta di bisogni di differente natura e spessore che emergono, si presentano, coinvolgono, assoggettano ogni uomo, il quale per liberarsene ricerca spazi, sensazioni, orizzonti, vicinanze, ma nello stesso tempo richiede alla provvida Natura o si ingegna personalmente a raccogliere, modellare, trasformare con fatica, ma anche con fantasia, "oggetti" atti a far fronte a quelle necessità: i beni materiali ed i servizi..

In effetti, l'efficacia e la sollecitudine di quella risposta dipendono non solo dal livello tecnologico degli strumenti impiegati dalle

aziende nei processi di creazione del valore, ma anche, e soprattutto, dal livello dell'esperienza maturata, delle capacità e delle manualità acquisite dai singoli componenti la comunità aziendale nell'esecuzione delle lavorazioni, nonché dal grado da essi raggiunto nel prospettare nuove soluzioni di tipo organizzativo, di processo e di controllo. I beni fabbricati ed i servizi resi, in definitiva, sono espressione e concretezza della correlazione e della integrazione fra il patrimonio delle conoscenze e delle competenze dei componenti il corpo aziendale, cioè della composizione in un tutto unitario delle capacità dei singoli componenti quella comunità, tanto da esprimere e da presentare per ognuna di esse una specifica e differenziata "capacità di gruppo", ed il patrimonio strutturale, ovvero l'insieme degli strumenti impiegati nei processi di lavorazione; per queste considerazioni possiamo affermare, in definitiva, che l'output dei processi di produzione è la risultante della dimensione culturale posseduta dall'azienda che li ha realizzati.

E nonostante le continue contaminazioni culturali subite dalla nostra comunità sociale che tracimano in veri e propri inquinamenti culturali, non trovo un motivo plausibile per non continuare ad affermare il soddisfacimento dei bisogni umani come obiettivo di fondo dell'attività aziendale: è il mio modo di essere e di pensare che vorrei coerente con il sistema dei valori che mi sforzo di condividere e di realizzare; l'uomo è il fine ultimo della vicenda storica; le "costruzioni" che egli immagina e che realizza, beneficiando della collaborazione dei suoi simili, lo hanno sempre per destinatario, sia quelle che ne migliorano la qualità della vita sia quelle che la distruggono per l'egoismo di pochi. Non condivido, per conseguenza, la necessità di cavalcare l'onda di posizioni diffuse, e che nell'attualità appaiono vincenti ed insostituibili, formulate più per assecondare interessi prevalenti che per rendere partecipi l'intera comunità sociale dei benefici dell'attività economica svolta dai suoi componenti. Cerco di non lasciarmi affascinare dalle cosiddette novità culturali che spesso risultano semplici travestimenti, neppure ben fatti, di posizioni "antiche" ed oramai abbandonate.

È indubbio che l'individuazione, il riconoscimento e la condivisione dottrinale di particolari fini aziendali sono elementi od aspetti che caratterizzano le differenti scuole di pensiero affermatasi



nel tempo. Così, al trascorrere del tempo, i fini aziendali cambiano di definizione, modificano l'oggetto che ne esprime la concretezza, sostituiscono la grandezza, gestionale o patrimoniale, che li rappresenta e lo strumento che la misura in ossequio alla volontà ed alla voce del più potente che agisce sull'azienda ed in conformità agli orizzonti culturali della comunità di persone che li adotta e li persegue.

I sistemi economici si incontrano, si amalgamano e talvolta scontrandosi si rifiutano, provocando comunque fenomeni di contaminazione culturale che consentono al sistema che sarà considerato vincitore di permeare e di modellare quello apparentemente perdente. È nel moto continuo di "rifrazioni" culturali che le posizioni teoriche, concernenti un qualunque fenomeno e generate in un determinato ambiente, si propagano in ambienti vicini e ritornano modificate all'ambiente di origine<sup>11</sup>; così, anche il fine aziendale può cambiare di denominazione e di oggetto nel pensiero e nelle convinzioni dei cultori e degli operatori economici, per posizioni dottrinali che, pur provenendo da ambienti culturali molto distanti, rispetto a quello vissuto, influenzano in modo profondo il modo di pensare e di operare in termini aziendali. Ma non basta, gli attori economici, talvolta, non si accorgono neppure di confondere il fine ultimo dell'azienda con le "condizioni" morfologiche e fisiologiche necessarie per consentire, con la realizzazione della missione, di raggiungerlo; cosicché, essi possono ritenere fine aziendale solo le "condizioni" per raggiungerlo, tanto da poter scrivere di "condizioni – obiettivo", o confonderlo con i "soggetti destinatari" o "perceptor" dell'output della funzione medesima, cioè del valore creato.

Del resto, che l'attività aziendale miri al soddisfacimento dei bisogni umani non è affermazione che venga condivisa immediatamente da tutti coloro che si interessano di problemi aziendali. Viceversa, un simile fine a noi sembra implicito per

---

<sup>11</sup> Ci siamo intrattenuti sull'argomento relativo alle "rifrazioni culturali", applicate specificatamente alle metodologie d'uso dello strumento contabile della Partita Doppia in *"Le 'onde della conoscenza' degli strumenti di controllo gestionale ed i 'nuovi eremiti'"*. Intervento al IV Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria, Perugia, 2-3 ottobre 1997.

un'attività che non è promossa in modo individuale e che non si esaurisce nella sfera di competenza di una singola persona; quella attività, allora, ha sempre valenza comunitaria e, d'altra parte, è nella natura delle cose che il fabbricare beni o l'apprestare servizi è fatto che investe comunque comunità sociali più o meno numerose, ma una simile evidenza non è apprezzata da tutti i cultori di problemi aziendali<sup>12</sup>. Alcuni autori, come abbiamo già scritto, si fermano ad individuare le "condizioni" perché il fine ultimo possa essere raggiunto, assolvendo alla funzione economica assunta: quest'ultimo, del resto, non viene da essi neppure menzionato; altri ricercano ed elencano i "soggetti destinatari", i "percettori" del valore creato, cosicché vengono individuati coloro che dall'attività aziendale traggono un vantaggio economico, ma non sappiamo, perché la riflessione non giunge alla sua conclusione estrema, a cosa serve loro poter beneficiare di quella posizione; e se quei percettori cambiano nel tempo perché prendono il sopravvento altri più potenti, soppiantando i privilegiati di un tempo, cambia anche il fine aziendale? Com'è possibile, se l'azienda è fenomeno globale ed universale! Ma andiamo per ordine, iniziando a sviluppare quelle che riteniamo le condizioni necessarie ed indispensabili per raggiungere il fine aziendale del soddisfacimento dei bisogni umani che si rende possibile solo se l'azienda crea valore.

Sembra interessante correlare lo sviluppo aziendale alla sua sopravvivenza, nel senso che la crescita, non esclusivamente dimensionale, costituisca il presupposto indispensabile perché l'organismo socio – economico possa continuare nel tempo ad assolvere alla propria funzione, cioè a creare valore. Occorre puntualizzare anche quest'ultimo aspetto, nel senso che la realizzazione di qualunque elemento di crescita si giustifica solo se generatore di incrementi nel valore creato. Sopravvivenza, sviluppo, coordinamento armonioso, equilibrio sono allora le parole chiave dell'attività aziendale e della sua permanenza nel panorama socio –

---

<sup>12</sup> Già Bernardino da Siena, individuando le possibili finalità aziendali, aveva affermato con forza: *"per lo ben comune si die esercitare la mercantia"* ed ancor prima Caterina aveva affermato, nella Lettera a Marco Bindi, mercatante, che l'attività mercantile doveva *"attendere al bene comune, e non al ben particolare"*.

economico. Ma sopravvivere e crescere per quale motivo? Per chi? Non basta vivere per vivere, tanto per affermare la propria presenza!

A nostro parere, una situazione di equilibrio nella gestione richiama una condizione di stasi, di bilanciamento, di simmetria fra grandezze economiche contrapposte, ma non è questo l'obiettivo di fondo dell'azienda, tutta protesa a percorrere nuovi indirizzi, ad intraprendere nuove attività, ad attivare differenti processi di creazione del valore, ad interpretare i segni dei tempi, ad adottare nuovi e più efficaci modelli organizzativi, a dominare il cambiamento, a "cavalcare il caos", nel senso di porre attenzione a beneficiare di nuove opportunità, ad avvertire o provocare nuovi bisogni da soddisfare, ad interpretare il nuovo che appena si intravede. L'azienda non tende al rispetto di leggi preordinate, se non quelle giuridiche, non può accontentarsi di percorrere le traiettorie di sviluppo disegnate nel passato, ma vive di eventi che si inanellano gli uni con gli altri: il presente è sempre diverso dal passato e lo è anche del futuro più o meno prossimo; così, le prospettive di scenario che si formulano per adeguare ed orientare le direttrici di comportamento sono sottoposte a verifiche temporali che per lo più contraddicono le attese e le proiezioni.

Ogni azienda manifesta la propria creatività assumendo la consapevolezza del nuovo che continuamente le si prospetta; esse sono sistemi instabili, sottoposte all'azione del tempo, nel senso che il loro modo di essere, i loro comportamenti non sono pedissequamente ripetibili e ripetuti, ma risultano modificati proprio dalle esperienze vissute che riconfigurano il bagaglio delle conoscenze possedute: le aziende si pongono nella traiettoria del tempo, ma non sono loro che ne dispongono le cadenze; non sono le aziende che stabiliscono la velocità degli eventi e che modellano le configurazioni temporali<sup>13</sup>. Dunque, lo stato aziendale, storicamente verificabile ed accertabile, è irreversibile ed irripetibile nel senso che non è ammissibile poter operare per ritornare ad una posizione ritenuta ottimale, né tendere a ripetere la percezione ed il godimento di opportunità ritenute

---

<sup>13</sup> "Noi dobbiamo considerare il tempo come ciò che conduce all'uomo e non l'uomo come creatore del tempo". Ilya Prigogine, *La nascita del tempo*, pag. 21, Roma - Napoli 1988.

vantaggiose; le aziende sono un continuo divenire e rifuggono dall'equilibrio che non consente loro di beneficiare di vantaggi competitivi e quindi di non veder riconosciuto dal mercato il valore che esse dichiarano di aver assemblato: la loro condizione è di perenne ricerca di disequilibrio, di situazioni di non – equilibrio non nelle funzioni interne, ma nei rapporti con il mercato in modo che gli attori che vi operano ne riconoscano, in termini monetari, il valore assemblato in misura superiore a quello proposto; potremmo definire quella loro condizione di “instabilità dinamica”. L'azienda, pertanto, è una struttura di non – equilibrio, ovvero una struttura “dissipativa” che esiste in quanto, appunto, dissipa, diffonde energia e resta in interazione con il mondo esterno<sup>14</sup>. Esse ricercano di beneficiare di fattori di instabilità, perché da quella situazione possono nascere opportunità da sfruttare.

L'indagine allora scivola immediatamente al profitto, grandezza economica considerata da molti autori come l'obiettivo strategico dell'azienda e, quindi, a loro modo di pensare diventa essenziale e logico che le unità socio - economiche tendano alla massimizzazione di quella grandezza. Ma che cos'è il profitto? Come si determina? A vantaggio di chi l'azienda dovrebbe perseguirlo?

L'argomento è di così grande portata e di valenza così importante da costituire oggetto specifico di aree di indagine che appartengono in modo quasi esclusivo all'economia teoretica: scuole di pensiero si sono caratterizzate da una parte nel proporre e difendere le motivazioni al suo perseguimento, considerato come forza generatrice di opportunità economiche, e nell'individuare le condizioni che ne permettono il raggiungimento al massimo grado e dall'altra nel sminuire la sua portata strategica, nell'evidenziare le distorsioni gestionali provocate dalla sua enfasi, nel documentare gli squilibri che, nel riconoscerlo come fine dell'attività aziendale, nascono fra i poteri riconosciuti ai portatori di interessi interni all'azienda

---

<sup>14</sup> Su questi concetti si veda di Ilya Prigogine, *Le leggi del caos*, pag. 3 e segg., Roma – Bari, 1994. L'autore continua: “Ecco un evidente contrasto con le strutture d'equilibrio, come ad esempio i cristalli, che una volta formati possono rimanere isolati e sono strutture “morte” che non dissipano energia.

medesima, nel motivare le tensioni sociali che la ricerca della sua massimizzazione ha sempre provocato.

Tradizionalmente il profitto è considerato come il compenso che spetta a colui o coloro che impiegano permanentemente proprie risorse finanziarie in attività aziendali, subendo il rischio che risultati economici negativi, conseguenti all'attività intrapresa, ne distruggano il montante; insomma, a fronte dell'incertezza del recupero dei mezzi finanziari impiegati, l'investitore richiede un compenso che, in definitiva, si configura come remunerazione del soggetto economico dell'azienda, cioè del suo proprietario. Si tratta, pertanto, di una parte del valore riconosciuto all'azienda dall'ambiente, il quale, in definitiva, costituisce una specie di fondo da cui si prelevano risorse per reintegrare i consumi effettuati dall'azienda medesima nella realizzazione del processo interno di creazione del valore, onde permettere ad essa di continuare nel tempo ad esercitare alla propria funzione, e quanto residua costituisce appunto profitto a disposizione del proprietario. È questo il motivo per cui oggi, quasi avvertendo un senso di pudore nel parlare di profitto, è diffusa l'affermazione che obiettivo dell'azienda è quello di "creare valore per l'azionista"<sup>15</sup>. Si comprende facilmente che se il potere di stabilire la ripartizione, la ricaduta, del valore riconosciuto su tutti coloro che hanno contribuito alla sua creazione spetta in modo esclusivo ed unico al proprietario è naturale che tenterà di attribuire ad altri di quel valore solo una quota di sufficienza, per poterne beneficiare lui della massima parte. Si comprende bene come un simile comportamento risulti decisamente miope, poiché le remunerazioni percepite da quanti compongono il corpo aziendale costituiscono da una parte l'effetto della ripartizione del valore creato dall'azienda, ma dall'altra rappresentano la premessa indispensabile per acquistare beni e servizi, cioè "riconoscere" ed appropriarsi del valore che le aziende dichiarano di aver creato; la visione di breve andare nell'adottare comportamenti operativi e la ricerca di vantaggi immediati costituiscono, purtroppo, gli aspetti di moltissimi operatori aziendali. Del resto, nell'assunzione di iniziative da parte della maggioranza degli uomini, in qualunque campo si

---

<sup>15</sup> L'azionista, come sappiamo, è cooproprietario di aziende collettive che assumono particolare forma giuridica, quella, appunto, di società per azioni.

manifestino, appare prevalente l'interesse personale; l'ipotesi che l'individuo sia motivato dal proprio interesse è diventata quindi centrale nel pensiero economico dominante contemporaneo ed è stata spesso considerata adeguata a spiegare sia il comportamento umano sia il funzionamento efficiente delle economie di mercato<sup>16</sup>.

Per questo, il profitto è risultato gestionale ricercato e perseguito anche dai dirigenti, dai managers aziendali, poiché spesso essi risultano destinatari diretti, ed in misura proporzionale, di una parte di quel valore. Dunque si rileva, anche ad un'analisi di prima approssimazione, una concomitanza di interessi fra i managers ed i proprietari e la responsabilità fiduciaria dei primi soggetti nei confronti dei proprietari impone loro l'obbligo della ricerca della massimizzazione dei profitti per conto tanto dei proprietari che per se stessi.

#### 5.- LA RESPONSABILITÀ DEI MANAGERS

Anche nel nostro Paese è oramai diffusa l'argomentazione che i dirigenti d'azienda siano impegnati a perseguire l'esclusivo interesse dei proprietari; poiché risultano responsabili di un tale obiettivo, il cui raggiungimento risulta vantaggioso anche per loro stessi, rimangono vincolati, per forza di cose, all'obbligo della massimizzazione dei profitti<sup>17</sup>; ma la sfrenata ricerca del vantaggio personale, perseguito dal singolo manager, qualunque sia la posizione organizzativa ricoperta, può entrare in conflitto con gli interessi dei proprietari o con quelli dell'intera comunità sociale. Del resto, ciò che appare un puro ed indiscusso "dovere" deve essere rapportato alle conseguenze che

---

<sup>16</sup> Cfr.: Amartya K. Sen, *La ricchezza della ragione - Denaro, Valori, Identità*, pag. 4, Bologna 2000. L'autore, riflettendo su Interesse personale, identità e analisi economica conviene nel riconoscere come fattori inerenti la motivazione umana, la prevalenza e l'importante ruolo sociale di valori come la simpatia, la generosità, il senso del bene comune e altri valori a valenza sociale.

<sup>17</sup> Deviare da tale finalità potrebbe apparire moralmente giusto, ma secondo questo punto di vista equivarrebbe a disertare le responsabilità morali del mandato ad amministrare e della tutela degli interessi affidati. Amartya K. Sen, *La ricchezza della ragione - Denaro, Valori, Identità*, cit., pag. 71.

discendono dagli atti compiuti per realizzarlo<sup>18</sup>. È quanto abbiamo più volte definito come “etica della responsabilità”, ovvero la necessità di formulare previsioni attendibili sulle possibili conseguenze e sui probabili effetti, a medio e lungo termine, delle decisioni che siamo chiamati a prendere; solo in relazione a tali ragionevoli aspettative dovremmo convenire sull’assunzione o meno di quelle medesime decisioni.

La concomitanza di interessi che lega i dirigenti di azienda ai proprietari, attraverso la responsabilità fiduciaria che i primi mostrano nei confronti dei secondi, sembra definire e separare quel gruppo da tutti gli altri, comunque coinvolti dalle sorti dell’azienda; così, il mandato fiduciario di cui sono investiti i dirigenti aziendali non è ad essi affidato solo da uno specifico gruppo di persone, ma dall’insieme di coloro che risultano interessati alla gestione ed ai suoi risultati: basta riflettere alle dannose conseguenze di un fallimento aziendale che vengono diffuse non solo sui proprietari, ma su tutta la comunità di persone che costituisce quell’organismo e su quanti, a vario titolo, hanno intrattenuto con esso rapporti di affari. I managers sono titolari di un rapporto di fiducia attribuito loro non solo dai proprietari dell’azienda, ma anche dai dipendenti dell’azienda medesima che mettono nelle loro mani le sorti delle proprie famiglie, e dai creditori che si sono mostrati interessati ai loro progetti di investimento e li hanno supportati fiduciosi, e dai fornitori di beni e servizi che hanno creduto ai processi di creazione del valore che intendevano sviluppare, e dalle istituzioni politico – amministrative del territorio di competenza aziendale che hanno visto nell’unità economica di cui dirigono le sorti un mezzo efficace per diminuire le tensioni sociali ed accrescere la qualità della vita degli amministrati. Non si comprende, pertanto, perché l’interesse dei proprietari debba essere considerato preminente nel valutare la responsabilità dei managers, quando, è sotto gli occhi di tutti, la responsabilità globale che essi assumono nei

---

<sup>18</sup> Nell’etica moderna, è di uso frequente la distinzione tra correnti “deontologiche” e correnti “consequenzialiste”. Le correnti “deontologiche” attribuiscono un ruolo fondante, e dominante, al concetto di dovere. Le correnti “consequenzialiste”, all’opposto, deducono il dovere e gli atti conformi al giusto sul fondamento delle relative conseguenze. Amartya K. Sen, *La ricchezza della ragione - Denaro, Valori, Identità*, op. cit., pag. 56 e 57.

confronti dei molteplici gruppi che cooperano per consentire all'azienda di assolvere alla propria funzione, primo fra tutti, lo ripeto, quello relativo ai componenti la comunità aziendale.

D'altra parte, quella responsabilità assume valenze decisamente diverse nei confronti delle possibili fattispecie di proprietari, alcune probabilmente orientate a percepire elevati profitti nel breve termine, altre, invece, ad accontentarsi di profitti minori, ma costanti nel tempo. Ed anche il momento di vita dell'azienda può indurre i managers ad adottare differenti politiche gestionali che possono condurre ad esaltare, per esempio, il conseguimento di positivi risultati economici e ad enfatizzare la loro distribuzione, piuttosto che a consolidare il patrimonio a salvaguardia di futuri possibili risultati negativi<sup>19</sup>.

Se poi rammentiamo che il profitto è sì grandezza economica, ma rilevata e determinata contabilmente, nel senso che la sua misura è sottoposta a valutazioni per molti versi soggettive e, quindi, il suo ammontare presenta alti gradi di incertezza, perché conseguente a possibili artifici e trucchetti contabili che tolgono validità alla sua effettiva manifestazione, non rimane che ancorarsi a comportamenti etici nella gestione aziendale che assicurino chiarezza e trasparenza nella gestione e, pertanto, nei risultati conseguiti.

Proprio quest'ultime considerazioni ci portano a riflettere sul tentativo di massimizzare artificialmente il profitto: manovra condotta dai managers, ed assecondata spesso dai proprietari, anche attraverso comportamenti non responsabili sia da un punto di vista strettamente aziendale che sotto quello giudiziale o sociale. Comportamenti irresponsabili aziendalmente, a nostro parere, sono quelli attuati dai managers allorché tendono a diminuire la solidità patrimoniale dell'organismo socio-economico, di cui orientano le direttrici di sviluppo, a vantaggio dell'incremento immediato e contingente del risultato economico di breve periodo, ma anche l'assunzione delle

---

<sup>19</sup> Si tratta di momenti che attengono fasi gestionali a carattere straordinario come la vendita dell'unità aziendale ad altri soggetti, la sua incorporazione con azienda già operante sul mercato, lo scorporo di una sua area di affari o di una sua "divisione" o di un suo "ramo aziendale", la quotazione dell'azienda sul mercato borsistico, etc..



iniziative che abbassano ed assottigliano i presidi di difesa a fronte dei molteplici rischi aziendali.

I managers, d'altra parte, vengono meno alla responsabilità giudiziale quando approvano e promuovono l'adozione dei numerosissimi e possibili trucchetti contabili che tendono ad "annacquare" il patrimonio netto o ad aumentare, in modo artificiale, il risultato economico conseguito, ma anche quando attuano comportamenti illegali, beneficiando di illeciti profitti (ad esempio, attraverso il riciclaggio di "denaro sporco").

Le aziende altresì possono operare per massimizzare il profitto anche "spremendo" il personale dipendente con orari di lavoro inumani, con la corresponsione di retribuzioni a livello di sussistenza, od impiegando minori risorse nella realizzazione dei processi interni di lavorazione. Ma senza arrivare a quegli estremi, le aziende non rispondono a principi di responsabilità sociale allorché realizzano processi di lavorazione che distruggono l'ambiente geo - fisico in cui sono immerse, adottando tecnologie che abbisognano di risorse non rinnovabili per la loro attivazione od emettendo nell'ambiente circostante residui nocivi per l'uomo e la natura.

Non possiamo continuare allora a difendere la logica del conseguimento del profitto a favore del proprietario o dei managers, ma dobbiamo perseguire quella della creazione del valore a vantaggio di tutti i componenti la comunità sociale, indipendentemente dai gruppi che, con i criteri più diversi, si possono individuare e predisporre al proprio interno, nel rispetto e nella salvaguardia dell'ambiente vissuto da quella comunità.

L'avvicinamento all'obiettivo aziendale del soddisfacimento dei bisogni umani si ottiene con l'affermazione di una nuova prospettiva nell'individuazione dei percettori del valore creato quando si afferma che obiettivo dell'azienda è "creare valore per i clienti (i consumatori)". La prospettiva è decisamente cambiata; intanto l'azienda non guarda più al proprio interno, al proprietario, ma si proietta verso l'ambiente, il mercato, verso gli attori che attendono di acquisire il valore creato; la nuova parola d'ordine è "servire" il cliente nei modi e nei tempi più efficaci ed efficienti possibili. Ma non è ancora sufficiente: il valore creato è per tutte le persone che sono interessate al fenomeno azienda che operano al suo interno o che

popolano il multiforme ambiente in cui essa vive: la concorrenza e la competizione è opportuna se considerata come una “gara a dare” beni e servizi; da queste considerazioni a passare all’affermazione che il fine aziendale è il soddisfacimento dei bisogni umani il passo è veramente breve, ma la valenza delle considerazioni che ne derivano è formidabile e gigantesca. Così, l’orientamento dell’attività aziendale non è verso l’economia dei singoli, ma verso l’”economia globale”, nella continua ricerca di adattamento della cultura aziendale a quella antropologica. D’altra parte, la “creazione del valore” a vantaggio della collettività deve mettere in gioco variabili ecologiche ed ambientali. Come vedremo più in dettaglio in seguito.

#### 6.- L’ORGANISMO VIVENTE AZIENDA

la metafora che ogni azienda è un organismo vivente si riafferma in tutta la sua evidenza e come tale, fra l’altro, ha un suo sistema di valori cui uniforma i propri comportamenti.

A nostro parere, il concetto di “organismo” risulta più completo e definito di quello di “sistema” e più ancora del concetto di “insieme”; non si tratta, tuttavia, di disconoscere la validità di posizioni teorico – operative che hanno consentito di realizzare notevoli passi avanti sulla via della conoscenza di un fenomeno che di per sé si presenta poliedrico e multiforme.

Con la metafora dell’organismo, invece, si vuole esaltare ed enfatizzare l’unicità dell’azienda e la sua visione atomistica, pur risultando variamente composta da una molteplicità di organi, ognuno dei quali deputato ad assolvere ad una sua particolare funzione. Così, l’azienda realizza la missione di creare valore, implementando e coordinando funzioni, alcune delle quali vengono assegnate ad organi specifici o principali ed altre ad organi di supporto o di servizio ai precedenti. Ma ciò che distingue in modo precipuo la teoria organicistica da quella sistemica è certamente il focus che essa pone sull’uomo, quale attore e destinatario dei processi economici e componente privilegiato dell’unità aziendale; in verità, ciò che vivifica l’azienda è l’uomo, con i suoi valori, la sua storia e le sue attese e non certo le macchine e gli utensili impiegati, anche se

tecnologicamente avanzati, od i mezzi finanziari disponibili, qualunque sia il loro ammontare. È in questa ottica che l'azienda è organismo sociale ed anche economico, poiché la sua esclusiva funzione di creare valore ha indubbiamente rilevanza economica, dal momento che prende origine dall'impiego di risorse scarse e produce limitati mezzi atti al soddisfacimento di bisogni umani.

D'altra parte, le persone che compongono la comunità aziendale, svolgendo attività coordinate secondo predisposti modelli organizzativi, costituiscono un tutto unitario che, è nella natura delle cose, diventa esso stesso organo del più vasto organismo sociale, ribadendo, pertanto, la similitudine dell'azienda come cellula del "tessuto" ambientale.

Ma quali sono le motivazioni che ci spingono ad affermare con forza ed a condividere pienamente la metafora dell'organismo vivente e ad aderire in modo incondizionato alla teoria organicistica aziendale? La risposta alla domanda non può risultare solo come conseguenza emotiva ed enfatica di intime sensazioni o come risultato immaginario di necessità interpretative che conseguono a particolari visioni e ad atteggiamenti politici condivisi.

L'azienda è organismo vivente perché uniforma e conforma i comportamenti ed il modo di essere a dei valori che costituiscono messaggi inscritti nel proprio DNA.

In realtà, ogni azienda, definisce ed assume un particolare "sistema di valori" che possono essere esplicitati, eventualmente, in una specifica "carta" detta appunto "dei valori", la quale puntualizza e rende palese la sua "identità"; con essa si inquadrano, si correlano, si trasmettono e si condividono, fra i componenti la comunità aziendale, i principi cui uniformare le attività interne (gestione interna) che si instaurano fra organi di una stessa unità aziendale, e quelle che si traducono in comportamenti esterni (gestione esterna), cioè nei confronti delle altre unità aziendali operanti nel medesimo ambiente.

Non c'è dubbio che l'azienda ha un'anima; infatti, ogni unità socio – economica è portatrice ed espressione dei "valori sintesi" od "orizzonte dei valori" della comunità di persone che la costituiscono<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> *L'azienda ha un'anima* è il titolo di una intervista che mi è stata effettuata da Gigliola Magnetti e riportata in Summa, n. 94, giugno 1995.

Definire la carta dei valori aziendali non è un mero passaggio burocratico – amministrativo, né può essere considerata iniziativa pubblicitaria e promozionale; essa, invece, è puntualizzazione e riconoscimento dei valori storico – tradizionali dell'azienda, è l'individuazione del “filo rosso” comportamentale da sempre seguito dall'azienda con profonde ricadute nei modelli organizzativi adottati, nella distribuzione delle responsabilità operative, nella tipologia e nella qualità dei prodotti fabbricati e dei servizi resi, negli obiettivi tattici e strategici raggiunti e che si intendono perseguire; insomma, il sistema dei valori aziendali è unico ed irripetibile, nel senso che non è reiterabile, né trasferibile da azienda ad azienda. Ognuna di esse, in effetti, vive una propria e specifica storia, intrisa e correlata ai valori diffusi nell'ambiente in cui è inserita ed opera: è proprio la sintesi dei valori propri e di quelli ambientali che definisce e configura la cosiddetta “cultura aziendale”.

Il concetto di cultura, pur nella diversità delle sue possibili definizioni, attiene comunque al complesso delle conoscenze, delle credenze, delle fantasie, delle convenzioni, delle norme, delle sanzioni, dei simboli, dei valori che presiedono i differenti modi di comportamento e, quindi, le fattispecie degli scambi tra individui e tra di essi con l'ambiente; in definitiva, quel concetto si riferisce all'insieme coordinato degli obiettivi che contraddistinguono il modo e la qualità della vita di un popolo.

La dimensione di quel concetto, tuttavia, è possibile ampliarla, rispetto a quella appena supposta, per comprendere, accanto al patrimonio intellettuale di conoscenze di cui una persona si è impadronita per imitazione, per addestramento o per apprendimento anche i prodotti da essi fabbricati.

Sembra possibile assimilare, pertanto, il concetto di cultura a quello di patrimonio, i cui eterogenei elementi, a carattere intellettuale e materiale, risultano permanentemente coordinati in un tutto unitario e durevole nel tempo, anche se essi vengono sottoposti a continue trasformazioni quali - quantitative con velocità variabile in relazione alla tipologia degli elementi ed ai periodi di tempo considerati.

E' questa l'ottica di indagine che ci spinge a correlare il divenire della cultura antropologica con gli scenari ed i comportamenti degli

“individui” economici, cioè delle aziende; così, se gli antropologi si dedicano all’individuazione delle dinamiche evolutive degli elementi e delle specificità caratterizzanti la cultura di un popolo, appare altrettanto doveroso che cultori di differenti discipline indaghino sugli aspetti o dimensioni in cui essa, solo per fini didattici o di studio, può essere suddivisa o si traduce, ad esempio, in cultura o dimensione religiosa, economico - aziendale o scientifica, giuridica, politica, artistica, etc.. Tali dimensioni, in effetti, pur ritrovando sintesi e comunione, proprio come componenti di un tutto unitario nel divenire della cultura antropologica, costituiscono “diverse” culture le cui molteplici manifestazioni possono essere studiate autonomamente, scontando comunque evidenti limiti di prospettiva scientifica<sup>21</sup>.

Studiare una sola dimensione della cultura antropologica è allora un’attività parziale e non del tutto efficace per il raggiungimento della conoscenza completa e piena del fenomeno che stiano analizzando; tuttavia, nell’impossibilità di affrontare uno studio di così grande estensione tematica, riteniamo comunque utile la ricerca e l’individuazione dei caratteri più significativi e dominanti della dimensione che a noi interessa, cioè quella economico - aziendale.

In effetti, alla diversa articolazione della scala dei bisogni, conseguente alla modifica delle caratteristiche culturali delle comunità di individui spazialmente e temporalmente definite, le aziende rispondono non solo variando il mix dei beni prodotti e dei servizi apprestati, ma anche cambiando i propri obiettivi gestionali, in modo da rapportarsi coerentemente all’evoluzione degli scenari socio - economici in cui esse si trovano ad operare<sup>22</sup>; ciò richiede che i dirigenti debbano assumere decisioni responsabili e non tanto o non solo razionali<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Una tale consapevolezza rende possibile passare dal particolare al generale e viceversa, riaffermando la necessità dello studio interdisciplinare dei fatti, dei fenomeni e delle situazioni che investono l’uomo ed il suo modo di essere.

<sup>22</sup> Cfr.: Giuseppe Catturi, *Cultura aziendale e strumenti per il controllo della gestione: il caso Italia* cit..

<sup>23</sup> L’atto del decidere rappresenta la sintesi delle posizioni tra le forze che si presentano alla coscienza e si manifesta come atto preferenziale; sul piano

La cultura antropologica si estrinseca soprattutto nelle motivazioni personali, cioè negli “interessi” che muovono l’operare degli individui e, quindi, per quanto attiene l’attività aziendale, nel modo di essere, ovvero nei codici di comportamento del suo soggetto economico<sup>24</sup>; proprio quegli “interessi” sono espressione derivata dell’orizzonte dei valori della comunità di individui considerata e nello stesso tempo costituiscono l’origine e la motivazione per la definizione di obiettivi aziendali, insieme alla predisposizione di strumenti di decisione e di controllo nell’uso delle risorse disponibili e di apprezzamento dei risultati raggiunti<sup>25</sup>.

#### 7. DIMENSIONI AZIENDALI E RELATIVE RESPONSABILITÀ

Trattiamo ora di un ulteriore valore etico che mi sembra debba presiedere ai comportamenti di ogni organismo aziendale, quello cioè relativo al riconoscimento di un autonomo potere di disegnare e di decidere le proprie traiettorie di vita, al quale si accompagna e si

---

psicologico è il momento conseguente alla deliberazione e precede l’esecuzione. Secondo l’ottica filosofica la decisione è intesa come l’atto della discriminazione dei possibili o dell’impegno di una delle alternative reali e, pertanto, un atto anticipatorio e progettante nel quale il futuro viene in qualche modo determinato.

La decisione risulta razionale qualora si rilevi coerenza fra obiettivi da raggiungere, risorse disponibili e strumenti atti al raggiungimento ed alla misurazione del grado di perseguimento degli obiettivi prefissati.

La responsabilità delle decisioni, invece, risiede nella formulazione di giudizi di efficacia e di efficienza nell’uso delle risorse e nei principi etici che presiedono alla predisposizione degli obiettivi gestionali ed all’impiego degli strumenti di esecuzione e di controllo.

<sup>24</sup> Si riconosce, pertanto, insieme alla “globalizzazione dei problemi”, l’“interdisciplinarietà” della ricerca come “chiave di volta” di un progresso scientifico a carattere tematico e non più chiuso pretestuosamente nei ristretti ambiti di una sola disciplina di studio.

<sup>25</sup> Insomma, continuando un approccio di indagine appena accennato, la particolare “civiltà” aziendale risulta l’estrinsecazione della “cultura” economico – aziendale dominante e questa della cultura antropologica della comunità di individui considerata, cioè degli “interessi” non solo del soggetto economico dell’azienda, ma anche di coloro che supportano la sua attività, godendone i benefici e sopportandone, talvolta, i danni.

correla strettamente l'assunzione di responsabilità degli effetti della decisioni prese: ogni azienda deve acquisire la coscienza della propria individualità e libertà, solo così può rispondere delle proprie decisioni e confrontarsi responsabilmente con gli altri attori economici.

Riflettere sull'inscindibile binomio "potere nell'assunzione delle decisioni – responsabilità degli effetti delle decisioni prese" ci spinge ad orientare la nostra analisi sul tema delle possibili "dimensioni" dell'azienda o sulle particolari ottiche di indagine del suo operare.

In effetti, economisti ed uomini politici, sociologi e giuristi avvertono che l'azienda, inserendosi nell'attuale tessuto sociale in maniera così profonda ed estesa da costituire uno degli elementi che ne caratterizzano la struttura, ha creato un problema con molteplici riflessi, alla risoluzione del quale si interessano aree di indagine "vecchie" e "nuove". Sembra necessario, pertanto, abbandonare i limiti e la dimensione strettamente economica in cui essa è stata relegata per lungo tempo e percepire e condividere quelle dimensioni aggiuntive che le sono proprie e che giustificano la sua attuale importanza.

Che l'azienda sia diventata il centro di molti interessi e l'oggetto di differenti ordini di studi appare a tutti chiaro ed evidente: le ideologie politiche traggono elementi di differenziazione soprattutto dal diverso modo di organizzare i fattori impiegati nei processi di produzione e dagli obiettivi gestionali che sono proposti come prioritari nell'implementazione di quei processi; ai sociologi sono aperte vaste prospettive di indagine sulle possibili configurazioni della presenza dell'uomo all'interno di una comunità organizzata; gli economisti teorici e quelli aziendali cercano di individuare e di proporre nuove strutture organizzative che rispondano in maniera più efficiente alle tendenze in atto, cercando nel contempo di predisporre efficaci strumenti di controllo gestionale; i tecnici prospettano ed assecondano l'utilizzazione di avanzate tecnologie nei processi di creazione del valore, ingigantendo i livelli di produzione e di vendita; i giuristi devono rispondere ai problemi che l'azienda, raggiunta oramai una dimensione sovranazionale, pone con pressante urgenza; le organizzazioni sindacali propongono nell'azienda ed attraverso di essa esigenze e preoccupazioni che investono le persone come componenti la comunità aziendale, ma anche di quella sociale; i managers si

preoccupano di assicurare nel tempo, all'organismo da essi diretto, competitività in campo nazionale e internazionale, insieme alla sua sopravvivenza ed alla sua crescita; infine, gli amministratori pubblici, a qualsiasi livello essi operino, appaiono consapevoli della necessità non solo di un coordinato procedere tra l'iniziativa privata e quella pubblica in campo economico, ma soprattutto di una loro feconda integrazione e della necessità dell'utilizzo di analoghi strumenti per l'acquisizione di informazioni indispensabili a razionalizzare l'attività di decisione e di controllo, in modo da rendere efficiente ed efficace l'impiego delle scarse risorse disponibili.

L'effervescenza di questi problemi e delle loro possibili soluzioni è dovuta al fatto che l'azienda non è soltanto un organismo a dimensione economica, ma anche sociale e politica: è, cioè, un organismo tridimensionale; studiarne soltanto le dinamiche economiche è un'analisi parziale che non coglie esattamente l'essenza intima del fenomeno e la sua realtà operativa. Per questo non possiamo ritenere un'analisi esaustiva della complessità aziendale il soffermarsi alla sola dimensione economica che richiama puntualmente il processo di creazione del valore nell'ottica del proprietario. Un simile esclusivo interesse minimizza la portata dell'esistenza aziendale, piega le dinamiche economiche a beneficio di pochi, mentre concentra il rischio delle disfatte gestionali in capo ai soggetti più deboli della comunità sociale, i quali, per lo più, non hanno minimamente contribuito all'assunzione di decisioni prodrome di così gravi risultati.

Ma non è così! L'azienda è una comunità di persone che vivono solidalmente una comune storia, che si distribuiscono armoniosamente in unità organizzative, che si mostrano disponibili a coordinare le specifiche attività in un disegno unitario, che stabiliscono rapporti di collaborazione funzionale per il raggiungimento di obiettivi condivisi, che partecipano alla definizione di decisione strategiche e tattiche; insomma, non possiamo guardare solo all'interesse del proprietario, ma dobbiamo affermare quello dell'intera azienda ed enfatizzare anche la sua dimensione sociale; occorre cioè guardare ai rapporti, alle relazioni, alle interdipendenze, agli interessi della totalità delle persone che partecipano alla vita dell'unità aziendale.



Ma non basta ancora! Una qualunque azienda assume anche una dimensione politica, perché costituisce esistenza viva in un determinato ambiente: è bene comune! Nel momento in cui nasce ogni organismo socio – economico si stacca dal soggetto che l’ha generato per diventare presenza distintiva, irripetibile, autonoma, ma complementare in uno scenario che non sarà più lo stesso e che, in definitiva, ha oramai bisogno della sua esistenza. L’azienda generata diventa attore, assume carattere istituzionale e gioca un suo specifico ruolo nell’insieme delle istituzioni presenti sul territorio. Oltre all’ambiente istituzionale qualunque azienda interferisce con quello “naturale”, le cui risorse continuamente alimentano, in modo diretto od indiretto, i processi di creazione del valore attivati.

Questo modo di pensare vuole rendere quasi visivo il dilatarsi dell’orizzonte dell’analisi dimensionale che è possibile effettuare su ogni organismo aziendale: dall’interesse del proprietario a quello dell’intero organismo socio – economico fino a giungere all’ambiente, istituzionale e naturale, in cui quell’organismo è inserito.

È naturale altresì che la composizione e la coordinazione delle dimensioni appena accennate è risultate dei presupposti culturali della comunità aziendale; infatti, ciascuna di quelle dimensioni può prevalere rispetto alle altre proprio in virtù del sistema di valori che presiedono all’attività e, quindi, ai comportamenti dell’organismo socio - economico.

Così, in ogni dimensione possiamo individuare e prospettare differenti obiettivi gestionali, onde il profitto è soltanto uno fra quelli cui l’azienda può tentare di raggiungere. Quella grandezza, pertanto, mano a mano che si affermano le dimensioni oltre quella strettamente economica, viene sostituita prima dal Valore Aggiunto Industriale e poi dal Valore Aggiunto Globale.

D’altra parte, se gli obiettivi cui può tendere l’unità aziendale cambiano di struttura e di valenza in relazione alla dimensione in cui si collocano, allora anche la responsabilità che sottende l’uso delle risorse cambia la propria natura, passando da economica a sociale ad ambientale, mano a mano che dalla dimensione più ristretta, limitata e tradizionale, ci spostiamo a quelle più vaste, conseguenti ad una acquisita sensibilità culturale certamente più avanzata ed attuale.

In questo progredire dell'analisi dimensionale, anche i documenti contabili di sintesi periodicamente predisposti, che intendono dimostrare e comunicare gli obiettivi raggiunti, cambiano la loro struttura e la loro configurazione e dal bilancio "di esercizio" siamo passati a quello "sociale" ed infine al bilancio "socio – ambientale".

Come oramai sappiamo perfettamente, il bilancio di esercizio è il documento contabile, redatto al termine di un qualunque periodo amministrativo, tramite il quale i gestori intendono rendere evidente e comunicare a quanti lo desiderano la struttura quali – quantitativa del patrimonio aziendale (la Situazione Patrimoniale), così come si presenta alla data di redazione del documento, insieme alle variazioni avvenute nei suoi elementi costitutivi durante il periodo considerato e, dunque, nel suo valore netto. Quest'ultima variazione, rappresentativa del risultato economico conseguito dall'azienda, è poi documentata con l'esposizione in un apposito documento (il Conto Economico) dei componenti positivi (i ricavi di competenza od annuali) e di quelli negativi (i costi di competenza od annuali) che si sono manifestati nel periodo considerato. È, allora, l'ottica del proprietario che prevale e che caratterizza tutta la redazione del bilancio di esercizio.

Il bilancio sociale, invece, almeno nella sua prima impostazione, ha la caratteristica di report sulla situazione e sulle iniziative assunte all'interno dell'azienda per quanto riguarda l'ambiente fisico, in cui insistono i componenti le unità organizzative, relativamente agli aspetti igienico – sanitario degli ambienti e di protezione infortunistica degli impianti, ma anche esponendo informazioni sul clima vissuto nella comunità aziendale per quanto concerne le relazioni sindacali ed i rapporti che si sono instaurati fra gli organi aziendali organizzativamente disposti su linee orizzontali o verticali.

Il bilancio socio – ambientale, infine, è un documento che intende documentare l'apertura dell'azienda all'ambiente in cui è inserita ed opera. In verità, la denominazione di un tale report non è univoca e la non uniformità nella denominazione crea non pochi problemi di interpretazione dei contenuti e di corretta comunicazione dei medesimi. Intanto la caratteristica sociale di questo nuovo documento deve essere intesa non solo attinente la comunità aziendale, ma anche relativamente a quella ben più vasta che costituisce l'universo delle persone, istituzionali o meno, con le quali l'organismo economico si

trova ad avere rapporti. Si tratta, insomma, delle relazioni che l'azienda ha instaurato con i cosiddetti "portatori" di interessi, ovvero con i proprietari, attuali o potenziali, e con le loro associazioni di categoria, con i managers, con i dipendenti e le loro organizzazioni sindacali, con i clienti od i consumatori e le loro associazioni, con i fornitori, con i finanziatori creditizi e con gli enti politico - amministrativi in una visione che enfatizzi le valenze "solidali", armoniosamente composte, dell'attività economico - aziendale; insomma, il documento intende evidenziare la relazione più o meno armoniosa fra la cultura aziendale e quella antropologica dimostrata dalla sintonia che i comportamenti aziendali assumono nei confronti delle attese di quei vari attori. La stesura di quel documento, pertanto, è anche l'occasione per dimostrare la sensibilità dell'azienda nei confronti di iniziative culturali ed a valenza etica, relative ad interventi straordinari assunti in campo sociale od economico. I caratteri del documento che stiamo illustrando indurrebbero a qualificarlo come "politico", ma si è oramai diffuso l'aggettivo "sociale" ed in verità mi sembra accettabile una simile soluzione, poiché viene recuperata l'esposizione di valenze interne che si riferiscono specificatamente alla cultura dell'azienda che redige il report. D'altra parte, l'aggettivo ambientale dovrebbe coprire, a nostro parere, il sociale "esterno", che abbiamo appena descritto, ma anche gli interventi compiuti dall'azienda a salvaguardia dell'ambiente naturale, per quanto riguarda il risparmio energetico, l'adozione di processi tecnici non inquinanti, l'impiego di materiali non nocivi nell'esecuzione di opere o di processi di lavorazione, il recupero degli scarti delle lavorazioni realizzate, il trattamento dei rifiuti, il ripristino di eventuali danni ecologici provocati dall'attività economica intrapresa. Quest'ultima parte del documento è da alcuni denominata anche bilancio "sostenibile" o "di sostenibilità" che assume molto il significato di "compatibile", nel senso di attività economica esercitabile compatibilmente al rispetto del patrimonio naturale.

La responsabilità economica, alla quale opportunamente aggiungiamo anche la qualifica di gestionale, richiama allora l'uso efficace ed efficiente delle risorse che l'azienda ha disponibili per la realizzazione del processo di creazione del valore che la caratterizza; nessuno della comunità aziendale può impiegare i mezzi scarsi che

costituiscono il patrimonio dell'unità socio – economica senza la necessaria e conveniente diligenza ed attenzione, coerentemente alle informazioni disponibili ed alle capacità professionali messe in gioco. La responsabilità sociale, tout court, attiene invece al mondo interno all'unità aziendale, cioè al rispetto delle norme di salvaguardia relative all'incolumità personale che occorre rispettare nella costruzione di immobili o nell'esecuzione e nell'uso di impianti, ma anche nel corretto sviluppo delle relazioni sindacali e nella distribuzione del potere fra i livelli organizzativi interni; la responsabilità sociale, in senso lato, alla quale potrebbe essere felicemente attribuita la qualifica sostitutiva di politico – ambientale emerge, infine, negli interventi d'uso degli elementi di cui al patrimonio naturale, ma anche nelle relazioni con l'universo sociale di cui l'azienda considerata è parte attiva e vitale.

Dobbiamo convenire, tuttavia, che la prospettata correlazione: dimensione di analisi e specifici obiettivi di azienda e, quindi, decisioni assunte è ben lungi dall'esprimere con completezza la realtà oggettiva, poiché qualunque decisione ha sempre effetti sia in campo economico che in quello sociale e politico. Le tre dimensioni sono così compenstrate fra loro che difficilmente possiamo riconoscere in ciascuna di esse obiettivi con carattere univoco e ben definito.

Perché questa visione tridimensionale di un organismo che tradizionalmente è stato visto soltanto ancorato a motivi economici? L'azienda come organismo monodimensionale è concezione che ci sembra miope, parziale, distorta, non vera per le considerazioni che abbiamo ampiamente esposte. In verità, lo ripetiamo, l'azienda è una comunità di persone che si caratterizza e si consolida nel tempo; essa memorizza gli eventi che, in modo diretto od indiretto, l'hanno interessata, cioè è capace di fare storia, costituendo una sua tradizione ed una propria griglia di valori; per questo ogni azienda ha una sua identità che la rende unica, diversa ed irripetibile; nel tempo acquisisce consapevolezza di esistere come entità autonoma, produce norme e valori culturali esorbitanti i soli scopi economici per cui era stata creata; esibisce una forza sociale proporzionale all'ampiezza della comunità di persone di cui è costituita; si carica di prestigio nell'ambiente istituzionale in cui è inserita; è bene comune, realtà vitale, manifestazione di fantasia, di speranze, è sintesi di capacità

personali e di traiettorie di crescita comunitarie: è storia di uomini che operano nel tempo che è dato loro di vivere.

8.- L'ETICA DELLA RESPONSABILITÀ NELLA GESTIONE AZIENDALE ED I  
"MODERNI PROFETI"

La conduzione responsabile dell'azienda non è presupposto e comportamento in antitesi a quello dettato dalla razionalità economica; ovvero, la responsabilità nell'orientare le dinamiche gestionali richiama la razionalità, ma non è sempre vero il contrario.

Assumere un comportamento responsabile nell'attuazione dei processi di creazione del valore impone di valutare gli effetti delle decisioni che intendiamo prendere, sì da apprezzare e discernere le conseguenze momentanee da quelle durature, le immediate da quelle differite nel tempo.

La base temporale su cui fondare le scelte è allora il "presente orientato al futuro", in modo da consentire alle generazioni che verranno di operare in contesti vivibili in cui possano continuare a sperimentare teorie di sviluppo equilibrato, equo e sostenibile.

L'ampiezza dello scenario nell'ambito del quale collocare le iniziative aziendali, pertanto, si allarga notevolmente, poiché l'orizzonte di riferimento non è più limitato all'interesse soggettivo e personale, ma diventa quello della comunità sociale e dell'ambiente naturale in cui insiste quell'iniziativa; responsabilità, allora, come efficienza non solo economica, ma ecosistemica, cioè globale o sociale: *"attendere al bene comune, e non al ben particolare"* affermava Caterina da Siena.

Le imprese, sia che fabbrichino beni od apprestino servizi, devono tendere a "servire" il cliente nella misura e nei modi più efficaci ed efficienti possibili; la concorrenza e la competizione è opportuna se considerata come una "gara a dare" beni e servizi per il migliore soddisfacimento dei bisogni umani.

L'orientamento dell'attività aziendale non è verso l'economia di singoli individui, ma verso l'"economia globale", nella continua ricerca di adattamento della cultura aziendale a quella antropologica, ed è per questo che la "creazione del valore" a vantaggio dell'intera collettività deve mettere in gioco variabili ecologiche ed ambientali.

D'altra parte, chi può dire di conoscere perfettamente il contesto in cui la decisione deve essere assunta? Di avere presenti contemporaneamente tutte le alternative possibili? Di poter prevedere gli effetti particolari e generali, soggettivi ed ambientali, immediati e differiti delle possibili decisioni? Chi può ragionevolmente immaginare lo spettro dei valori delle future generazioni? Chi può attribuire il potere nella fissazione degli obiettivi da raggiungere con l'impiego di risorse comunque scarse? Chi può ritenere che il modello adottabile per la scelta fra le alternative conosciute definisca la procedura di analisi la più corretta in senso assoluto? Questi sono i motivi che hanno spinto i cultori delle scienze sociali a riflettere sul concetto di razionalità ed a discutere sui comportamenti degli uomini definiti appunto razionali ed a pensare a porre alcuni limiti al determinismo delle logiche imposte dalla pura razionalità economica<sup>26</sup>.

A noi preme porre l'enfasi sull'attore o sugli attori che possono o devono essere abilitati alla definizione degli obiettivi da perseguire con l'assunzione di decisioni i cui effetti travalicano la sfera individualistica e privatistica, per assumere ampiezza collettiva e profondità temporale più o meno impreveduta e duratura.

Ciò che intendiamo prospettare è la consapevolezza che la responsabilità nei comportamenti aziendali vuole costituire la chiave interpretativa di un'equa composizione di forze e di interessi, per alcuni versi contrapposti, che si agitano dentro l'unità aziendale ed al suo intorno, senza che alcuni di essi possano avanzare il diritto e manifestare il potere di sopravanzare e dominare gli altri.

---

<sup>26</sup> Sull'argomento si veda con ampiezza di ragionamento e con puntualità critica Roberto De Vita, *Razionalità ed etica – La conoscenza sociologica del limite*, Milano, 1995.

“Incombe oggi come aleggiò nel Medioevo il sogno di un governo teocratico, nella specie scientifico, affidato agli esperti. La proposta di un'organizzazione degli scienziati non soltanto consultiva ma deliberante ha trovato un certo seguito, benché futile (poiché esperti dello stesso parere sono inconcepibili, quanto una Chiesa al riparo da scismi o eresie; inoltre le fazioni troverebbero entro la Chiesa, cioè nell'ordine degli scienziati, gruppi alleati e così la politica ripiglierebbe i suoi diritti a dispetto delle utopie teocratiche e dogmatiche)”. Elémire Zolla, *Che cos'è la tradizione*, pag. 56, Milano 1998.

Si tratta di prendere coscienza che ogni organismo economico è anche organo del più vasto e complesso organismo sociale che vive la sua storia in un contesto ambientale che vorremmo fosse goduto nella sua magnificenza e specificità anche dalle future generazioni.

Dalla visione centripeta dell'azienda si passa, allora, ad un'ottica "centrifuga", poiché si afferma l'unicità aziendale nella complessità dell'ambiente in cui vive ed opera di cui è nel contempo elemento costitutivo e costituito.

Gli interrogativi che ci dobbiamo porre, e che attendono ancora un'equa risposta, non riguardano solo "come e da chi viene distribuito il valore creato" nei processi economici, ma anche "come e da chi viene sopportato e subito il sacrificio e l'eventuale danno emergente" dalla realizzazione di quei processi. In verità, occorre affrontare lo studio ed il dominio dei processi economici in tutta la loro interezza, superando gli egoismi del presente con la consapevolezza e la trascendenza del futuro e basando qualunque decisione operativa sull'etica della responsabilità<sup>27</sup>.

Così, quanti trattano il dato contabile non dovrebbero limitarsi ad effettuare meccaniche operazioni aritmetiche sui loro montanti, quasi a voler scoprire dimensioni informative che l'espressione quantitativa – monetaria comunque distorce, ma penetrare nelle valenze intime espresse da quel simbolo per apprezzare le configurazioni e le dimensioni organizzative via via raggiunte dall'unità aziendale che ha espresso quel dato, le strutture quali – quantitative del patrimonio raggiunte, le diverse caratterizzazioni giuridiche assunte dall'ente aziendale, il portatore di interesse che prevale nei confronti di quelli molteplici che possono influire sul divenire aziendale, le modificazioni dei processi di rilevazione e di trattamento dei flussi informativi, i variegati percorsi di diffusione del valore creato nell'ambiente medesimo; insomma, è mediante l'interpretazione del rincorrersi dei dati contabili e di quanto essi intendono rappresentare in termini di intensità di flussi economici e finanziari che vorremmo

---

<sup>27</sup> Giuseppe Catturi, *Dalla razionalità alla responsabilità nella gestione dell'azienda "universale"*, in *Le imprese pubbliche – Saggi di Economia d'azienda e Diritto*, Cacucci Editore, Bari 1997.

apprezzare il divenire culturale della comunità aziendale e di quella sociale che insiste in un definito ambiente fisico.

Quanti cercano di vivere ed operare in questa prospettiva possono essere opportunamente considerati “moderni profeti”; essi sono coloro che chiedono di rallentare la velocità delle risposte, di verificare l’attendibilità e la veridicità delle informazioni ricevute, di recuperare una capacità critica oramai appiattita ed inesistente, di valutare gli effetti delle decisioni che si vanno ad assumere confrontandosi con il sistema dei valori propri e della comunità in cui si vive, di riscoprire le intimità, il silenzio, le voci interiori, di attendere prima di effettuare qualunque scelta, di provare sentimenti di speranza, di godimento, di avvertire emozioni per le piccole gioie e di turbamento per i dolori che non si possono lenire, di rammentare il passato per misurarsi con il futuro, di riflettere sul significato dell’esistenza, di meravigliarsi degli attimi di vita quotidiana, di apprezzare il tempo come “distensione dell’anima” che fa gridare al poeta “mi illumino d’immenso”<sup>28</sup>: “nulla può compiersi se non col tempo e ogni cosa aspetta la sua stagione”<sup>29</sup>; cosicché “il presente abbracci il passato con il ricordo e il futuro con l’attesa”<sup>30</sup>. I moderni profeti desiderano ritornare ad essere attori di un progresso responsabile e garante del parallelismo delle diversità; essi, infatti, intendono riaffermare un insieme di valori che hanno nel tempo e nel suo divenire, o meglio, nella consapevolezza di non essere padroni del tempo e del futuro il focus ed il polo di convergenza, quali:

- la tradizione ed il vissuto da sostituire alla “moda” fuggevole, passeggera e superficiale;
- la tolleranza che ammette posizioni differenti e perfino contrastanti rispetto alle proprie;
- la responsabilità nelle decisioni che superi la pura razionalità economica;
- la diversità degli atteggiamenti oltre il conformismo senza fine;

---

<sup>28</sup> Giuseppe Ungaretti, *Mattina*.

<sup>29</sup> J. H. Newman, *Lo sviluppo della dottrina cristiana*, pag. 383, Il Mulino, Bologna 1967.

<sup>30</sup> Kahlil Gibran, *Il Profeta*, pag.95, Edizioni San Paolo, Milano 1997.



- la fantasia e l'immaginazione da contrapporre al tecnicismo freddo e computerizzato;
- l'attesa riflessiva che superi e si riaffermi nei confronti del decisionismo presuntuoso ed arrogante;
- il particolare ed il localismo da riscoprire ed enfatizzare rispetto alla massificante ed anonima globalizzazione e mondializzazione dei fenomeni e dei processi;
- il dialogo e la partecipazione da riaffermare rispetto all'autoritarismo ed al dirigismo che opprime gli uomini e le loro coscienze;
- i beni culturali ed ambientali oltre l'effimero del contingente;
- la storia vissuta e le sue traiettorie sociali, politiche ed economiche rispetto al virtuale, al fittizio ed all'irreale<sup>31</sup>.

Si tratta cioè di valori di vita individuale e collettiva forse fondanti la cultura antropologica del prossimo millennio: suggestioni, desideri, allucinazioni, visioni utopiche od immagini mentali? Non sappiamo! Ciò di cui siamo perfettamente convinti è la necessità di vivere un'esperienza storica originale, consapevole, particolare, non succube, goduta non come "schiavi contenti"<sup>32</sup>, ma da uomini veramente liberi. I moderni profeti riflettono sugli strumenti tecnici impiegati nei processi economici, sugli accadimenti quotidiani per prevederne le risultanze, per individuarne le traiettorie longitudinali, per capirne le motivazioni e le direzioni future; essi incarnano il modo di essere e di operare di ogni persona che intende vivere con pienezza e profondità la propria dimensione umana nella speranza del dominio della freccia del tempo che li rende attori e testimoni di dinamiche storiche sempre diverse<sup>33</sup>; nel trascendere dall'immediatezza, si proiettano nel

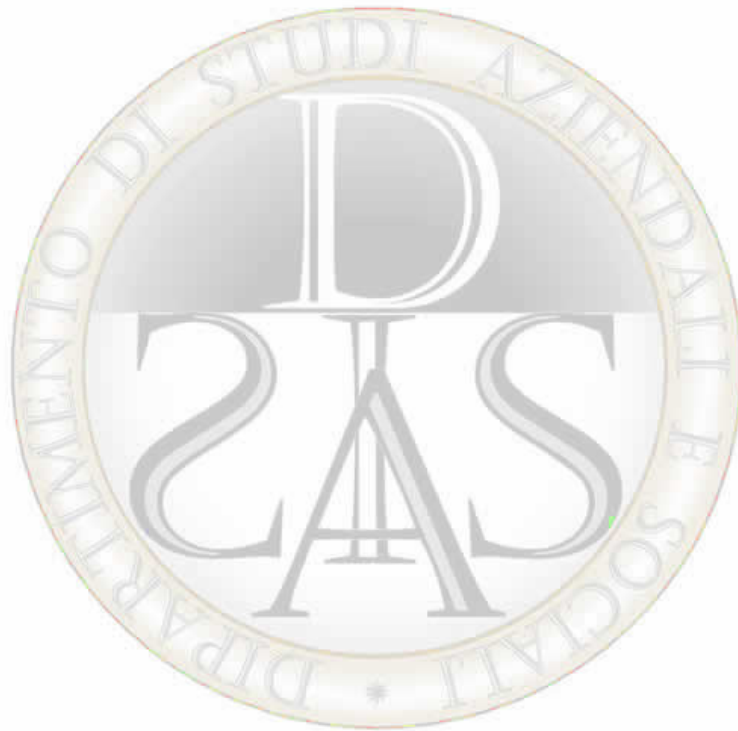
---

<sup>31</sup> Per Caterina *"la coscienza si nutrice della memoria"*. Cfr.: *S. Caterina da Siena, Pensieri*, a cura di P. Misciattelli, Giuntini Bentivoglio, Siena 1912.

<sup>32</sup> E' espressione di Norberto Bobbio.

<sup>33</sup> "La contemplazione è il supremo valore, perciò chi la conosca finalmente possiede il criterio per valutare qualsivoglia cosa gli si presenti: sapere se serva o impedisca la contemplazione stessa...Chi abbia compreso questo semplice nocciolo dell'esistenza felice non domanderà più, quale fosse un re dell'universo: Che cosa dobbiamo fare?, anche perché la sua vocazione gli si profilerà chiara nella luce contemplativa, gli parlerà nel silenzio della meditazione.

possibile, elevano le risposte, avvertono la limitatezza dell'oggi, vogliono capire le risultanze ultime, le intime motivazioni, le trascendenze globali, ritornando, seppur inconsciamente, a Dio: come Caterina nel tardo medioevo, oggi i moderni profeti.



---

E' proprio per aver perduto questa fonte di distinzione tra il male e il bene, superiore a ogni norma moralistica o civile o politica e inconciliabile con un'amministrazione puramente economica dei propri interessi, che l'uomo moderno è smarrito e suggestionabile, servile e persecutorio insieme". Elémire Zolla, *Che cos'è la tradizione*, op. cit., pag. 131.