

CAPITOLO III

RESPONSABILITÀ GIURIDICA E MORALE DELL'AZIENDA PERSONA ORIENTATA AL BENE COMUNE

Prof. Emiliano Di Carlo

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'azienda può avere interessi? Dall'azienda strumento all'azienda persona – 3. L'azienda persona è moralmente responsabile? – 4. Interesse primario dell'azienda come principio guida e bene comune – 5. La *compliance* legale ed etica: da vincolo alla massimizzazione del profitto a interesse primario dell'azienda – 6. Etica delle virtù e responsabilità nella teoria dell'interesse primario dell'azienda – 7. Conclusioni.

1. Introduzione

Negli ultimi venti anni si sono registrati una serie di scandali (finanziari e ambientali) e dissesti societari che hanno portato i governi di molti paesi del mondo a intervenire con una regolamentazione sempre più stringente, soprattutto dopo la crisi economica globale del 2008. Il D.Lgs. 231/2001 (d'ora in poi, D.Lgs. 231) si colloca proprio in questo ambito, prevedendo una responsabilità dell'ente per reati commessi nel suo interesse, o a suo vantaggio, da esponenti dei vertici aziendali o da soggetti sottoposti alla loro direzione e vigilanza.

Dal punto di vista economico, il concetto di “interesse dell'impresa” richiama inevitabilmente quello di finalismo aziendale. Come rilevato da Paine e Srinivasan, il dibattito sul fine dell'azienda ha implicazioni pratiche di vasta portata, pur potendo sembrare puramente teorico e più da accademici¹. La domanda centrale cui tale dibattito cerca di dare una risposta è: “nell'interesse di chi le imprese devono essere governante e gestite?”.

¹ Paine L.-Srinivasan S., *A guide to the big ideas and debates in corporate governance*, in *Harvard Business Review*, 14 Ottobre, 2019.

Il finalismo aziendale, peraltro, conduce ad una riflessione sulla natura stessa dell'azienda. Mentre per alcune teorie essa è una finzione giuridica, uno strumento che consente a taluni di perseguire i propri interessi (es. azionisti o stakeholder largamente intesi), per altre l'azienda è assimilabile ad una persona reale con un proprio interesse e proprie responsabilità giuridiche e morali.

Nel caso dell'*azienda strumento*, si assiste ad uno scollamento tra il dettato del D.Lgs. 231 - che porta a considerare un interesse dell'azienda al compimento del reato - e la cultura aziendale che, invece, esclude che l'azienda possa avere interessi; mentre nel caso dell'*azienda persona - che pertanto risulta essere in possesso di un suo specifico interesse - c'è senza dubbio maggiore coerenza (tra D.Lgs. 231 e cultura aziendale)*. Altro aspetto di assoluto rilievo è se intendere l'azienda come una persona reale porti a considerare non solo una responsabilità giuridica ma anche morale. In quest'ultimo caso l'applicazione del modello organizzativo 231 - di prevenzione dei cosiddetti reati presupposto - non sarebbe solamente un adempimento normativo, ma un vero e proprio obbligo morale.

Obiettivo di questo capitolo è quindi quello di svolgere alcune considerazioni su come i diversi approcci relativi al finalismo aziendale e, ancora prima, sulla natura dell'azienda, possano influire sull'applicazione del modello organizzativo 231. A tal fine si richiamano le principali teorie sul finalismo aziendale per verificare quali sono quelle maggiormente allineate ai contenuti del decreto in parola.

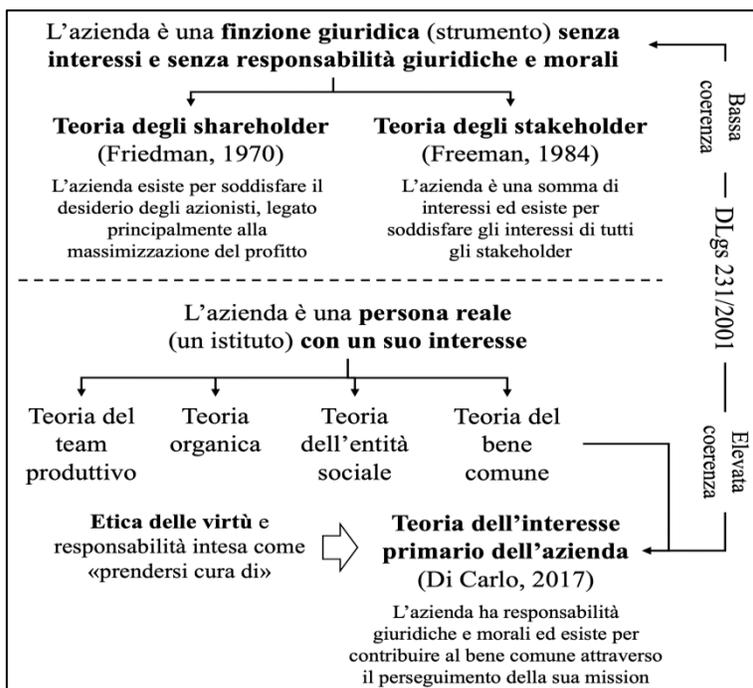
2. L'azienda può avere interessi? Dall'azienda strumento all'azienda persona

Uno dei temi più dibattuti nell'ambito degli studi sulla governance aziendale è se l'impresa possa avere un interesse distinto rispetto a quello dei suoi stakeholder².

² Trattando di responsabilità sociale dell'impresa, Maggiolini scrive che «il problema più delicato da affrontare sembra essere il seguente: ha senso – e in che misura – distinguere gli “interessi” (comunque intesi) delle organizzazioni/istituzioni (quali sono le imprese, ma anche i mercati), cioè, potremmo dire, delle “persone giuridiche”, da quelli delle “persone fisiche” che le compongono? Nel senso che i primi non solo sono distinti, e distinguibili, ma soprattutto trascendono i secondi?» Maggiolini P., *La “Responsabilità Sociale*

Sono tre le teorie che di seguito si intendono esaminare: la teoria degli shareholder; quella degli stakeholder; e la teoria dell'entità reale che, a sua volta, prevede più versioni, così come rappresentato nella Tav. 1.

Tav. 1 – *Teorie sul concetto di azienda e di finalismo, e coerenza con il D.Lgs. 231/2001*



Fonte: Elaborazione propria

L'azienda strumento senza interessi: teoria degli shareholder e teoria degli stakeholder

La teoria di creazione di valore per l'azionista (la *shareholder theory*³) considera l'azienda come una finzione giuridica di cui i proprietari si servono per incrementare i loro profitti, in

dell'Impresa": Sintomo o terapia? Oltre la Rsi verso un'economia "civile", in *Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa*, a cura di Maggiolini P., Franco Angeli, Milano, 2012, p. 61.

³ Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, in *New York Times Magazine* (September 13), 33, 1970, pp. 122-126.

“conformità con le regole poste come fondamento della società, sia quelle contenute nella legge che nel costume etico”. Viene quindi escluso che l’azienda, configurabile come strumento degli azionisti, possa avere interessi propri (autonomi e distinguibili da quelli degli azionisti) ⁴.

Appare evidente che questa idea esclude che si possano commettere reati nell’“interesse dell’azienda”, tutt’al più si può affermare che i reati sono commessi nell’interesse degli azionisti alla massimizzazione del profitto. Tuttavia gli azionisti, delegando il governo dell’azienda all’organo preposto (il consiglio di amministrazione), non sono giuridicamente responsabili delle condotte devianti realizzate nel loro interesse. Peraltro, anche il vantaggio che deriva dalla verifica dell’evento reato riguarderebbe gli azionisti, non l’azienda. La *deresponsabilizzazione degli azionisti* rende gli stessi “indifferenti a considerazioni più ampie e di più lungo termine; l’allineamento tra gli interessi dei manager e quelli degli azionisti (ndr attraverso incentivi basati sul valore delle azioni) può alterare la prospettiva dell’intera organizzazione” ⁵.

Ne consegue che il D.Lgs. 231 sconta un’incoerenza di fondo in questa visione d’azienda: un reato non può mai essere commesso nell’interesse dell’azienda (o a suo vantaggio), perché è escluso che l’azienda possa avere propri interessi. Considerato, infatti, che un interesse deriva da un connesso bisogno da soddisfare, l’azienda - a differenza di una persona fisica - non sarebbe in grado di esprimere bisogni/interessi e intenzioni.

Come rilevato da Bower e Paine, la *shareholder theory* “invita a *non cadere nella trappola* di chiedersi quale dovrebbe essere la finalità di un’azienda o se l’azienda ha una responsabilità sociale. Queste domande [...] implicano erroneamente che l’impresa sia un *individuo* anziché solo un costrutto giuridico” ⁶. Questa impostazione esclude, quindi, che l’impresa possa avere

⁴ «Essendo l’azienda uno strumento, la responsabilità delle azioni messe in atto non è attribuibile ad essa, bensì alle persone che quelle azioni hanno definito. Chi governa un’azienda è chiamato a operare delle scelte e a prendere delle decisioni, deve decidere cosa ritiene sia giusto e cosa sbagliato» Cisi M., *Gli aspetti sociali dell’azienda*, in *Lezioni di economia aziendale*, a cura di Brusa L., Giappichelli, Torino, 2013, p. 82.

⁵ Bower J. L.-Paine L. S., *The error at the heart of corporate leadership*, in *Harvard Business Review*, 95(3), 2017, p. 29.

⁶ Bower J. L.-Paine L. S., *op. cit.*, p. 33.

responsabilità morali⁷, in quanto viene paragonata ad un oggetto inanimato. Un'automobile, ad esempio, non può essere accusata di aver investito un pedone, è infatti l'autista ad essere responsabile, giuridicamente e moralmente. La "responsabilità morale richiede che l'azione della persona sia intenzionale"⁸, mentre l'azienda sarebbe incapace di avere proprie intenzioni.

La *stakeholder theory*, proposta da Freeman⁹, pone gli azionisti sullo stesso livello degli altri portatori di interessi. La responsabilità del management è quella di creare valore nell'interesse di tutti gli stakeholder. Per tale teoria, dunque, *l'azienda è una somma di interessi*, ovvero un'entità astratta volta a soddisfare i desideri degli stakeholder. Dunque, analogamente alla *shareholder theory*, l'azienda non avrebbe un proprio interesse. Anche in questo caso, quindi, è inappropriato affermare che un reato possa essere commesso nell'interesse dell'azienda o a suo vantaggio. L'interesse o il vantaggio riguarderebbero tutti i portatori di interessi, non l'azienda. Tuttavia, questo approccio porta a tutelare gli stakeholder o perché è il miglior modo per creare valore per gli azionisti in un'ottica di lungo periodo (approccio strumentale), oppure perché è giusto dal punto di vista morale (approccio normativo). In entrambi i casi il modello organizzativo 231 di prevenzione dei reati presupposto, pur non trovando piena coerenza con il D.Lgs. 231 per la non configurabilità di un interesse aziendale propriamente detto, sarebbe culturalmente coerente con l'idea di salvaguardare l'interesse di tutti gli stakeholder, ambiente compreso (o perché conviene agli azionisti, soprattutto quelli orientati al lungo periodo, o perché moralmente giusto).

L'azienda come persona reale con un suo interesse e in grado di esprimere la sua volontà: teoria dell'entità reale e immedesimazione organica

⁷ Velasquez M. G., Why corporations are not morally responsible for anything they do, *Business and Professional Ethics Journal*, 2(3), 1983, pp. 1-18.

⁸ Ripken S. K., *Corporations are people too: a multi-dimensional approach to the corporate personhood puzzle*, in *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 15, 2009, p. 120.

⁹ Freeman R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Marshfield, Mass, 1984.

Il D.Lgs. 231 tende a contrastare, almeno per quando riguarda la responsabilità giuridica, l'orientamento secondo cui "*Societas delinquere non potest*" (orientamento chiaramente rinvenibile nelle due teorie sopra richiamate), spingendo verso un'idea di azienda considerata come una persona reale che, in quanto tale, potrebbe essere interessata a commettere reati per estrarre benefici privati.

Questa impostazione è in linea con la *teoria dell'entità* secondo cui l'azienda è assimilabile ad una persona reale e quindi, al pari di una persona fisica, può essere accusata di alcuni crimini¹⁰.

A ben vedere, alla crescita aziendale fa seguito *l'istituzionalizzazione* e la *personificazione* (l'organizzazione come persona) dell'azienda¹¹, che tende ad avere un suo carattere, al pari dell'individuo¹². L'azienda diviene una comunità con suoi diritti e doveri, e ha bisogno di regole per operare. A differenza della stakeholder theory, *l'azienda non sarebbe una mera somma di interessi, ma un istituto economico con un suo interesse*. La sua sopravvivenza e il suo sviluppo vengono a dipendere da tutti coloro che contribuiscono alla creazione di valore (gli stakeholder). Tali soggetti, oltre a rilevare dal punto di vista etico, sono giuridicamente tutelati.

A differenza dell'individuo, però, l'istituto aziendale non è in grado di esprimere la sua volontà, essendo preposto a tale compito il suo organo di governo. Tuttavia, scrive Sacconi, "la struttura decisionale formale dell'organizzazione, ovvero la gerarchia dei ruoli, assicurerebbe la possibilità di interpretare ogni decisione del Consiglio di Amministrazione "come se" fosse una deliberazione dell'impresa in vista della sua finalità, enunciata nella politica d'impresa. Ogni decisione potrebbe

¹⁰ Lozano R.-Carpenter A.-Huisingh D., *A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability*, in *Journal of Cleaner Production*, 106, 2015, p. 433.

¹¹ Capaldo P., *L'azienda. Centro di produzione*, Giuffrè, Milano, 2013, p. 40; Mark G. A., *The personification of the business corporation in American law*, in *The University of Chicago Law Review*, 54(4), 1987, pp. 1441-1483.

¹² Davies G.-Chun R.-da Silva R. V.-Roper S., *A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation*, in *Corporate Reputation Review*, 2004, 7(2), 125-146; Moore G., *Corporate character: Modern virtue ethics and the virtuous corporation*, in *Business Ethics Quarterly*, 15(4), 2005, pp. 659-685.

perciò avere due interpretazioni contemporanee: una nella quale la decisione è effetto di composizione delle scelte individuali, l'altra in cui è l'impresa stessa a decidere”¹³. Le procure, infatti, consentono ai soggetti aziendali di esprimere la volontà aziendale¹⁴. Si assiste cioè alla cosiddetta “immedesimazione organica” per la quale l'organo dell'ente si fonda con l'ente stesso.

Peraltro, una volta che la decisione è stata presa, ad agire è sempre una comunità di persone (il sistema aziendale dunque); per certi versi l'azione è sempre collettiva¹⁵. È agevole constatare che vi sono molte situazioni in cui chi commette reato non avrebbero avuto, singolarmente, né la volontà né la capacità di tenere un certo comportamento. Una comunità aziendale non organizzata per prevenire certi reati è quindi oggettivamente responsabile per i reati commessi dai suoi membri, in quanto non ha preso adeguate precauzioni per prevenirli.

L'azione è, di norma, frutto di un legame tra i partecipanti al sistema aziendale, a meno che non si riesca a dimostrare che chi ha agito non lo ha fatto per la comunità aziendale, che anzi si è prodigata per far capire ai suoi partecipanti, attraverso un modello organizzativo di prevenzione, che quell'azione non era nell'interesse della comunità, ovvero che essa non avrebbe accettato un vantaggio raggiunto commettendo reato.

La differenziazione del sistema aziendale in sub-sistemi (es. funzioni, divisioni, reparti, società controllate in un gruppo) è un modo per affrontare la complessità. Tale differenziazione è necessaria soprattutto nelle realtà più complesse dove il sistema, per poter essere mantenuto coeso, deve essere differenziato, strutturato e integrato.

La delega decisionale, che caratterizza soprattutto i sistemi complessi e differenziati, potrebbe non consentire ai singoli agenti di avere il quadro complessivo del perché viene compiuta

¹³ Sacconi L., *Responsabilità morale e Csr*, in *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*, a cura di Sacconi L., Bancaria Editrice, Roma, 2005, p. 207.

¹⁴ Durante il periodo del Covid molte aziende hanno dovuto ridisegnare l'attribuzione delle procure per evitare che il contagio delle persone cui esse facevano riferimento potesse portare al blocco dell'operatività. Quando ciò accade è come se l'azienda, intesa come persona reale, fosse contagiata, perdendo la possibilità di esprimere la sua volontà verso terzi.

¹⁵ Olson M., *Logic of collective action: Public goods and the theory of groups*, in *Harvard Economic Studies*, v. 124, Harvard University Press, 1965.

una certa azione, prendendo parte al compimento di un reato senza rendersene conto.

L'azione è divisa tra molti individui e sub-unità dell'organizzazione; ogni individuo svolge attività di routine senza dover pensare al risultato complessivo cui questi compiti contribuiscono, ossia a come l'azione individuale, collegata a quella di altri, potrebbe contribuire alle pratiche devianti.

Dal punto di vista giuridico, ciò implica anche delle difficoltà nell'attribuzione di responsabilità personali in caso di crimini.

Considerato che il D.Lgs. 231 integra nell'ordinamento una responsabilità dell'azienda che, almeno per alcuni aspetti, si potrebbe definire "sostanzialmente oggettiva" per reati commessi dai suoi soggetti apicali, o da soggetti sottoposti alla loro direzione e vigilanza, può dirsi che le decisioni che hanno determinato il reato sono da vedere come se fossero deliberazioni prese anche dall'istituto aziendale, ossia nel suo interesse. Per essere deresponsabilizzata, infatti, l'azienda ha bisogno di dotarsi di un'organizzazione tale (*rectius* di un modello 231) da rompere *quel legame sistemico tra volontà del singolo e azione collettiva, tra l'individuo che ha compiuto l'azione e il sistema aziendale.*

3. L'azienda persona è moralmente responsabile?

Considerare l'azienda come una persona reale porta inevitabilmente alla seguente domanda: *l'azienda è una persona egoista, opportunistica e amorale volta a sopravvivere e svilupparsi ad ogni costo, oppure una persona che deve prendersi anche cura dei suoi portatori di interessi e della collettività in cui vive e opera, andando oltre il rispetto della legge?*

Ancora prima di porsi tale interrogativo con riferimento all'azienda, è opportuno interrogarsi sull'uomo. In proposito Caselli scrive: «Innanzitutto a quale idea di uomo si fa riferimento? La questione non è banale. La visione antropologica incide pesantemente sul rapporto tra etica ed economia. Se si ritiene che la natura dell'uomo sia dominata dalla diffidenza, dall'istinto acquisitivo e di lotta, del pari se si considera l'uomo opportunistico, inaffidabile, incapace di iniziativa si perviene a conclusioni ben diverse da quelle che possono discendere da una visione antropologica non egoistica o individualistica [...] il vero

problema è di sapere se esiste una pluralità di motivazioni o se l'egoismo soltanto dirige gli esseri umani»¹⁶.

Sono due le possibili forme di egoismo analizzate in letteratura¹⁷: quello *psicologico* e quello *etico*. Il primo è descrittivo e di tipo antropologico, nel senso di considerare l'uomo come auto-interessato, costantemente orientato a dare precedenza ai suoi interessi privati. Il secondo, invece, riguarda la prospettiva cosiddetta normativa, in quanto suggerisce alle persone di agire esclusivamente nel proprio esclusivo interesse. Quest'ultimo modello, quindi, ammette che l'uomo possa essere per sua natura altruista, ma suggerisce di agire in modo egoistico perché ciò favorirebbe il benessere generale.

La cultura della massimizzazione del profitto per l'azionista è un esempio di tale approccio che ha, peraltro, ricevuto linfa dalla cosiddetta "*gloomy vision*", che consiste in una visione pessimistica della natura umana.

In presenza di opportunità (es. assenza di controlli) e di motivazione (incentivi monetari), un individuo egoista sarà propenso a commettere frodi. Il rischio insito in questa visione è quello di alimentare i comportamenti opportunistici, anziché mitigarli.

Considerare l'uomo come un essere amorale significa non giudicarlo moralmente responsabile¹⁸ se tiene comportamenti devianti, in quanto la colpa può essere attribuita solamente all'inadeguatezza dei sistemi incentivanti e di monitoraggio, volti a mitigare la sua innata tendenza, secondo tale impostazione, a guardare esclusivamente ai suoi interessi.

Parimenti, se l'azienda viene considerata come una persona amorale, volta a perseguire un suo specifico interesse alla massimizzazione del profitto per garantirsi sopravvivenza e sviluppo nel tempo, si arriva ad affermare che in caso di reato

¹⁶ Caselli L., *La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato*, in *Sinergie*, 67, 2005, pp. 46-47.

¹⁷ Jones T.M.-Felps W.-Bigley G.A., *Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture*, in *Academy of Management Review*, 32(1), 2007, p. 138.

¹⁸ La consapevolezza morale, cioè il riconoscimento della natura morale di un problema (ossia la ricaduta, positiva o negativa, sulle persone), è al centro del processo decisionale etico. Per elaborare una situazione con una lente etica, le persone devono prima essere consapevoli dei problemi morali che essa determina.

l'azienda persona è “solo” giuridicamente responsabile, sempre che il reato contemplato sia tra quelli presupposto. In caso di reato non si può cioè attribuire all'impresa una responsabilità morale in quanto la colpa del suo comportamento deriverebbe dal fatto che il reato rientri o meno tra quelli presupposto, oppure da una mancanza di monitoraggio da parte dei soggetti esterni o, ancora, dal basso livello di severità delle sanzioni previste, che porta, sulla base di un'analisi costi-benefici, a ritenere la scelta di commettere reato conveniente dal punto di vista economico.

Dunque, il passaggio dall'azienda strumento degli azionisti - per massimizzare il profitto di breve periodo - all'azienda persona - orientata al profitto per la sua sopravvivenza e al suo sviluppo - non sembra essere sufficiente. Brief et al. affermano che credere nella “santità” della corporation porta i manager a ritenere che servendo l'interesse della stessa al profitto si arrivi anche a fare quello della collettività¹⁹: ciò che è bene per la Microsoft è bene per la società²⁰. La questione morale che nasce da taluni comportamenti devianti verso gli stakeholder aziendali, o non viene percepita oppure viene subordinata al business, lasciando i manager liberi di agire, nell'interesse dell'azienda, in modo immorale²¹. Peraltro, più elevata è l'identificazione dei dipendenti con l'azienda, maggiore è il rischio che essi tengano comportamenti irresponsabili (illegali o immorali) in suo nome (il c.d. *unethical proorganizational behavior*)²²⁻²³.

Ne consegue che considerare l'azienda come una persona reale responsabile solo giuridicamente (ma non moralmente) dei

¹⁹ Brief A. P.-Buttram R. T.-Dukerich J. M. (2001), *Collective corruption in the corporate world: Toward a process model*, In: M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research*, pp. 471-499, Erlbaum, Mahwah, NJ.

²⁰ Stessa conclusione se il fine viene visto nella sola durabilità dell'azienda, ossia nel raggiungimento dell'equilibrio economico a valere nel tempo.

²¹ Jones T. M.-Ryan L. V., *The effect of organizational forces on individual morality: Judgment, moral approbation, and behavior*, in *Business Ethics Quarterly*, 8, 1998, pp. 431-445.

²² Umphress E. E.-Bingham J. B.-Mitchell M. S., *Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior*, *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 2010, pp. 769-780.

²³ Questa conclusione è ovviamente applicabile all'azienda che fa percepire che il suo interesse è legato al raggiungimento di un certo risultato (es. massimo profitto), a prescindere da come lo stesso sia raggiunto.

comportamenti devianti posti in essere nel suo interesse, può rappresentare un forte limite alla diffusione di una “cultura 231” di prevenzione dei reati.

Inoltre, questa cultura non spinge sull'autodisciplina delle aziende, costringendo lo Stato a intervenire con l'introduzione di vincoli normativi sempre più stringenti, incrementando i costi del mercato.

A ben vedere, le aziende possono tener conto delle forze che orientano verso un comportamento responsabile (o irresponsabile) in modo reattivo e/o proattivo. Adottare il modello organizzativo 231 in modo reattivo equivale a essere guidati dalla cultura dell'adempimento, mentre adottarlo in modo proattivo significa avere interesse a investire sulla reputazione aziendale e portare l'azienda ad essere un buon cittadino. Essere proattivi coincide con il più alto livello di responsabilità sociale

²⁴.

4. Interesse primario dell'azienda come principio guida e bene comune

L'idea di azienda come persona reale (o istituto) prevede diverse versioni (es. *team production theory*, *organic theory*, *social entity theory*) che si differenziano sostanzialmente sul perché è opportuno considerare l'azienda come un istituto distinto dai suoi portatori di interessi. Tra tali versioni ve ne sono alcune che richiedono un orientamento del sistema aziendale verso il bene comune, che implica responsabilità non solo giuridiche, ma anche morali ²⁵. In particolare, si vuole qui richiamare la versione proposta da Di Carlo ²⁶ che aderisce all'idea di azienda come persona reale orientata al bene comune, ma cerca di superare i limiti delle altre impostazioni che rientrano in questo approccio, dovuti al fatto che esse non chiariscono quali sono le condizioni (o equilibri) da rispettare affinché l'azienda

²⁴ Kaptein M., *The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership*, in *Journal of Business Ethics*, 156(4), 2019, pp. 1135-1150.

²⁵ Melé D., *The firm as a “community of persons”*: A pillar of humanistic business ethos, in *Journal of Business Ethics*, 106(1), 2012, pp. 89-101.

²⁶ Di Carlo E., *Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune*, Giappichelli, Torino, 2017; Di Carlo E., *Il bene dell'azienda come terza via al dilemma shareholder vs stakeholder*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, (9-10-11-12), 2021, pp. 278-295.

possa sopravvivere e svilupparsi – molte sono infatti di derivazione giuridica – rappresentando un limite alla loro applicazione pratica e, presumibilmente, uno dei motivi per i quali oggi il dibattito si concentra in prevalenza sulla teoria degli azionisti e su quella degli stakeholder. Proprio il rischio che l'azienda possa essere utilizzata dai manager facendone prevalere la socialità sull'economicità - trovando scuse di ogni genere per giustificare l'estrazione di benefici privati, finanche le loro incapacità di realizzare profitto - ha portato i sostenitori della shareholder theory ad escludere che essa possa essere considerata come una persona con responsabilità sociali.

Rivisitando il pensiero dei maestri dell'economia aziendale italiana, l'autore propone la teoria dell'interesse primario dell'azienda (d'ora in poi, IPA) che deriva dall'intersezione di tre teorie: la teoria degli equilibri aziendali di Amaduzzi ²⁷, nella versione rivisitata da Cavalieri ²⁸; la teoria degli stakeholder ²⁹; e la teoria del bene comune ³⁰.

L'azienda viene definita, in linea con la *common good theory*, come un'organizzazione produttiva caratterizzata dalla presenza di tre attributi (o requisiti di aziendalità): *visione sistemica* (o *sistematicità*), *autonomia decisionale* ed *economicità* ³¹. L'azienda è una persona reale con un suo interesse primario (o interesse della comunità aziendale) che risponde alla domanda sul perché esiste l'azienda, ossia qual è la sua ragion d'essere, il suo ruolo nell'economia. La risposta è appunto “servire il bene comune”. L'IPA è un *purpose* multidimensionale e comprende due elementi interdipendenti: 1) il *soddisfacimento dei bisogni dei clienti attraverso la produzione economica di beni e servizi utili*; 2) una *condizione di sopravvivenza e sviluppo*, riassunta con il termine “*creazione di valore (o profitto) sostenibile*”, che considera l'azienda come un sistema dinamico atto a perdurare, tendente a servire il bene comune perseguendo

²⁷ Amaduzzi A., *Il sistema produttivo dell'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e nel suo andamento*, nel volume “Studi di Economia aziendale” pubblicato (1995) in occasione della “Giornata di studio per ricordare Aldo Amaduzzi”, Edizioni Kappa, Roma, 1948.

²⁸ Cavalieri E., *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale: Contributo alla rivisitazione della teoria*, Giappichelli, Torino, 2010.

²⁹ Freeman R. E., *op. cit.*

³⁰ Argandoña A., *The stakeholder theory and the common good*, in *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1998, pp. 1093-1102.

³¹ Cavalieri E., *op. cit.*, *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale*.

una condizione ottimale di equilibrio complessivo dove l'aspetto economico si fonde con quello sociale, senza che nessuno dei due possa prevalere sull'altro³². Il bene dell'azienda è il concetto di bene comune applicato all'azienda³³; essa persegue tale bene quando viene governata e gestita nel rispetto del suo interesse primario, da includere nella mission³⁴ per farlo divenire la sua bussola.

L'IPA pone al centro la funzione dell'azienda nella società, perché essa esiste. Tale interesse è quindi generale, o comune, in quanto pone l'uomo e i suoi fini al centro dell'attività produttiva; l'attività aziendale concorre a realizzare l'interesse (a soddisfare i bisogni, economici ed extra-economici) di numerosi soggetti, ovvero partecipa al bene comune dei suoi stakeholder e della collettività. Si può anche dire che l'interesse primario prospettato è legittimo in quanto è quello più condivisibile dal punto di vista sociale e, proprio per tale motivo, le persone (comunità compresa) devono essere interessate a che l'azienda sia posta nella condizione di realizzarlo, in quanto ne traggono un comune vantaggio³⁵.

L'IPA porta a distinguere *l'interesse concretamente espresso dall'azienda – che appunto deriva dalla volontà dei suoi organi di governo, volontà a sua volta dipendente da una serie di forze interne ed esterne all'organizzazione produttiva – dall'interesse primario di ordine generale che vuole l'azienda a servizio del*

³² Scrive in proposito Bertini: «l'impresa che intendesse affermare, *tour court*, il primato sociale sull'economico, [...] non avrebbe nulla di etico, ma addirittura sarebbe contraria all'etica» Bertini U. (2002), *Considerazioni di sintesi*, in *Economia ed etica aziendale*, a cura di Cavalieri E., Giappichelli, Torino, 2002, p. 64.

³³ Coda V., *Insegnamenti dalle "crisi di senso"*, in *Sinergie*, 81, 2010, pp. 25-30.

³⁴ Secondo Melé «il principio del bene comune fornisce una bussola per la vita sociale, compresa l'attività di impresa. Le imprese come parte della società dovrebbero contribuire al bene comune attraverso la loro *mission specifica*. Nell'impresa, tutti devono contribuire al bene comune dell'impresa stessa, che dovrebbe essere coerente con il bene comune della più ampia collettività» Melé D., *Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles*, in *Journal of Business Ethics*, 88(1), 2009, p. 238.

³⁵ A ben vedere, la normativa volta a disciplinare il comportamento delle aziende e degli stakeholder cerca di orientare proprio verso tale interesse (es. il D.Lgs. 231/2001 per le imprese).

*bene comune degli stakeholder e della collettività*³⁶, ma in coerenza con la necessità della stessa di sopravvivere e svilupparsi, per fare in modo che tale attività di servizio possa avere continuità per un periodo di tempo indefinito. Ciò, si ripete, deriva da una concezione di azienda come entità reale, distinta appunto rispetto a tutti i suoi portatori di interessi.

Peraltro, tale necessità si basa sul fatto che non sempre gli interessi del soggetto economico controllante e degli stakeholder aziendali favoriscono il bene comune, anzi, alcune volte vi si pongono contro. Gli scandali societari hanno ampiamente dimostrato come l'interesse di pochi possa allontanare l'azienda dal servire il bene comune (es. scandalo delle emissioni del gruppo Volkswagen).

Gli organi di governo e gestione devono perseguire l'IPA sulla base di un ipotetico *contratto sociale* tra l'azienda e la collettività, nel senso che quest'ultima legittima la prima a operare a patto che l'attività favorisca il bene comune, ovvero sia conforme alle norme giuridiche ed etiche. La legittimità può essere definita come percezione generalizzata da parte degli stakeholder, collettività compresa, che le azioni di un'organizzazione sono appropriate all'interno di un sistema di norme e valori costruito socialmente³⁷. L'azienda è una comunità nella comunità ed essendo orientata al bene comune ha responsabilità anche morali³⁸, nei confronti degli stakeholder e, appunto, della comunità in cui essa vive e opera.

“L'azienda, come un qualsiasi altro gruppo sociale o individuo nella società, deve contribuire al bene comune, perché è una parte della società”³⁹.

³⁶ Sono tre gli interessi: quello concretamente espresso dall'azienda attraverso i suoi organi di governo; quello ricostruibile attraverso la normativa (il rispetto delle regole) e quello voluto dalla collettività, ossia l'azienda deve contribuire al bene comune. Quanto più l'interesse espresso dall'azienda tende ad allontanarsi dall'interesse richiesto dalla collettività, tanto più la normativa deve intervenire. La normativa deve fare in modo di porre in equilibrio la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda con la tutela dei soggetti interessati.

³⁷ Pfarrer M. D.-DeCelles K. A.-Smith, K. G.-Taylor, M. S., *After the fall: Reintegrating the corrupt organization*, in *Academy of Management Review*, 33(3), 2008, pp. 730-749.

³⁸ Sugli argomenti a favore e contro l'azienda come entità morale, Ripken S. K., *op. cit.*

³⁹ Garriga e Melé, *op. cit.*, p. 62.

Alcuni dei postulati della teoria dell'interesse primario sono di seguito elencati ⁴⁰:

- l'azienda, al pari dei suoi stakeholder, ha non solo doveri e responsabilità, ma anche diritti;
- le libertà personali devono trovare un limite nell'interesse comune (il bene dell'azienda);
- le persone non sono strumenti ma fini in sé;
- la conformità (o *compliance*) alla legge e all'etica non è un vincolo (talvolta considerato scomodo) da rispettare, essendo essa stessa una condizione di esistenza dell'azienda, parte integrante dell'interesse primario aziendale;
- conformità e profitto si posizionano sullo stesso livello, entrando entrambi a far parte dell'interesse aziendale che deve trovare una sintesi tra i due.

5. La *compliance* legale ed etica: da vincolo alla massimizzazione del profitto a interesse primario dell'azienda

La teoria dell'IPA è in linea non solo con la tendenza di assegnare all'azienda un fine multidimensionale che tenga conto di obiettivi economici e sociali, ma anche con il D.Lgs. 231/2001, che sanziona l'azienda quando chi ha commesso reati lo ha fatto nell'interesse della stessa al profitto. Nel modello dell'interesse primario il profitto è solo parte dell'interesse aziendale, visto che quest'ultimo include anche la conformità alle norme giuridiche ed etiche. Chi non rispetta le regole non potrà mai dichiarare di aver perseguito l'interesse dell'azienda, e l'azienda potrà dimostrare questa sua mancanza di interesse al reato attraverso l'adozione del modello organizzativo di prevenzione ai sensi del D.Lgs. 231/01.

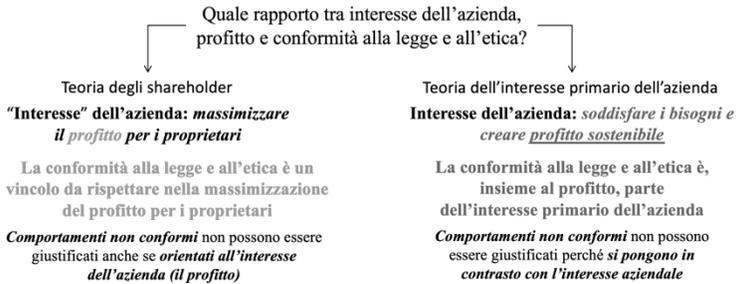
Il modello dell'interesse primario porta cioè a includere la conformità (o *compliance*) alla legge e all'etica nell'interesse aziendale ⁴¹, a differenza delle aziende che vedono tali aspetti

⁴⁰ Per un elenco completo si rinvia alla "Carta costituzionale della comunità aziendale" proposta da Di Carlo e disponibile online: <https://sites.google.com/site/dicarloe/>.

⁴¹ A titolo di esempio, si richiama il codice etico di Enel (2018), in particolare il punto del principio dell'onestà, in cui si legge: «Nell'ambito della loro attività professionale, i collaboratori di Enel sono tenuti a rispettare

come un vincolo (o uno *slogan*), talvolta scomodo da rispettare, nel raggiungimento del profitto per l'azionista (Tav. 2). In questo modo la *compliance* diviene parte delle strategie competitive volte a creare valore ⁴².

Tav. 2 – *La sostenibilità del profitto come vincolo o come interesse?*



Fonte: Di Carlo E., *Il conflitto di interessi nelle aziende. Linee guida per imprese, amministrazioni pubbliche e non-profit*, Giappichelli, Torino, 2020.

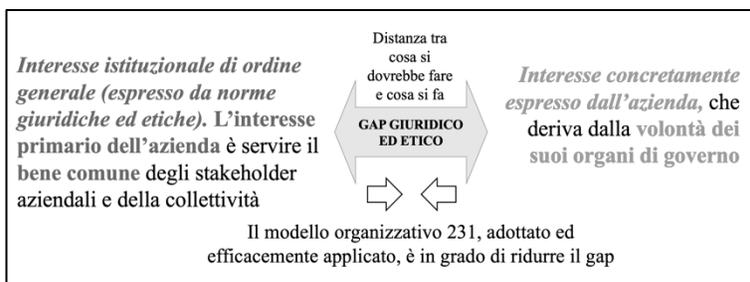
Visto che sono i soggetti apicali a esprimere l'interesse dell'azienda e che tale interesse non è sempre in linea con

con diligenza le leggi vigenti, il Codice Etico e i regolamenti interni. In nessun caso il perseguimento dell'interesse di Enel può giustificare una condotta non onesta» (p. 10). Da quanto riportato nel Codice, sembrerebbe che l'interesse di Enel sia il profitto (ovvero la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda che il profitto riesce a garantire), specificando che tale interesse deve però essere sostenibile, giacché condotte non oneste non sono accettate, anche qualora dovessero favorire il profitto stesso. Ne consegue che un reato perpetrato per incrementare i profitti aziendali (es. corruzione), pur essendo condannato dall'azienda, non sembra aver posto chi lo ha commesso in contrasto con l'interesse dell'azienda stessa. L'interesse al bonus agganciato all'incremento del profitto per l'impresa, infatti, pur essendo un interesse privato del reo, non può essere considerato come un interesse secondario rispetto a quello del profitto, pur quando tale interesse privato è insostenibile per l'impresa. Applicando il modello dell'interesse primario, invece, si dovrebbe affermare che una condotta non onesta si pone in contrasto con l'interesse dell'azienda. A questo punto, l'interesse privato al bonus diventa secondario quando è raggiunto in modo insostenibile. In tal caso, chi commette un reato non potrà mai affermare di aver agito nell'interesse o a vantaggio dell'impresa.

⁴² Accardi F., (a cura di), *Risk and Control Governance. A value creation perspective*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2017, p. 56 e ss.

l'interesse primario prospettato, si apre la necessità di studiare la distanza - il *gap* - tra tali due interessi (Tav. 3).

Tav. 3 – *Il gap giuridico ed etico con l'interesse primario dell'azienda*



Fonte: Adattato da Di Carlo E., *Il conflitto di interessi nelle aziende*, *op. cit.*

Quando i soggetti apicali assegnano all'azienda un interesse diverso rispetto a quello primario si apre il cosiddetto *conflitto di interessi istituzionale*⁴³ inteso come quella situazione in cui l'azienda è in conflitto con il suo dovere di servire il bene comune, ossia con quello che in questo scritto è stato definito "interesse primario". In particolare, tale conflitto si riferisce alla situazione in cui l'azienda è portatrice di un *interesse secondario* (finanziario o non finanziario), assegnato dai suoi soggetti apicali o da soggetti sottoposti alla loro direzione e vigilanza, che *tende a interferire*, in modo reale, potenziale e/o apparente, con il suo *interesse primario*, verso cui essa ha precisi doveri e responsabilità (giuridiche e morali).

Un modello organizzativo 231 *adottato ed efficacemente attuato* è esimente dalla responsabilità 231 in quanto rappresenta una prova che i soggetti apicali hanno assegnato, proprio attraverso tale modello, un interesse aziendale compatibile con le norme giuridiche ed etiche. Il modello organizzativo fornisce, quindi, un contributo rilevante all'individuazione e alla mitigazione del *gap*. Viceversa, un modello non adottato e/o non efficacemente attuato dimostra che i soggetti apicali non hanno precauzionalmente ridotto il *gap*, esponendo l'azienda al rischio di commissione dei reati presupposto.

⁴³ Di Carlo E., *Il conflitto di interessi nelle aziende*, *op. cit.*

L'interesse collettivo è talvolta talmente tutelato da prevedere sanzioni ancora prima della commissione del reato, per il solo fatto di non aver preso adeguate precauzioni, come nel caso della normativa sulla privacy.

Appare chiaro come il *gap* etico, in particolare la percezione dello stesso, dipenda anche dalla cultura del paese in cui l'azienda vive e opera⁴⁴: il *gap* percepito in Italia da uno svedese è presumibilmente più ampio rispetto a quello che può percepire un italiano, visto che il livello etico in Svezia è considerato più elevato rispetto a quello Italiano. Ne consegue che, a parità di interesse attualmente espresso dalla governance dell'organizzazione, il *gap* percepito può essere molto ridotto nei contesti in cui taluni fenomeni devianti si sono normalizzati.

Ben vengano, quindi, le raccomandazioni degli organismi internazionali che chiariscono quali sono gli obiettivi di sostenibilità da raggiungere per favorire il benessere collettivo. Si pensi in proposito ai diciassette obiettivi di sostenibilità raccomandati nel 2015 dall'ONU, ormai entrati nell'agenda di sostenibilità di molte aziende che si confrontano con gli

⁴⁴ Questo aspetto è particolarmente rilevante nelle imprese che operano in un contesto globale. In proposito Cavalieri osserva che «i livelli di eticità che le organizzazioni produttive *devono e possono realizzare* nel tempo sono strettamente correlati alla valutazione delle differenti istanze che provengono dal contesto socio-economico. Osserviamo, tuttavia, che l'eterogeneità dei contesti di cui parliamo pone non facili problemi di comportamento alle imprese globali, che – pressate dall'esigenza di mantenere vantaggi competitivi – sono naturalmente portate a differenziare i livelli di eticità a seconda del grado di evoluzione dei differenti contesti in cui vanno a competere. La conseguenza di tali comportamenti si manifesta nelle scelte di localizzazione produttiva che privilegiano paesi e aree a minore costo del lavoro, minore tutela della sicurezza, minori vincoli di inquinamento, e via dicendo. Riesce assai difficile, per non dire impossibile, pensare a un'impresa globale che scelga autonomamente comportamenti in assoluto più rispettosi della dignità del lavoro, dell'ambiente, ecc. e, quindi, sostanzialmente più costosi rispetto a quelli dei competitori. A queste considerazioni si aggiunga il fatto che abbandonare le localizzazioni in paesi sottosviluppati (e più convenienti) per portarle in paesi industrializzati (più costosi), sviluppando l'attività a più elevati livelli di eticità, non giova necessariamente al benessere e alla crescita di quei paesi sottosviluppati, ove un posto di lavoro può rappresentare un privilegio ed offrire, comunque, possibilità di vita migliori. *La relatività del giudizio etico si manifesta in modo evidente*, come evidente appare il fatto che le organizzazioni che operano sul mercato globale saranno naturalmente portate ad abbassare, almeno in parte, il loro livello di eticità allineandolo a quello dei contesti socio-economici caratterizzati da contenuti etici marginali» Cavalieri E., *Intervento introduttivo*, in *Economia ed etica aziendale*, a cura di Cavalieri E., Giappichelli, Torino, 2002, pp. 4-5.

investitori istituzionali ⁴⁵. Tra questi, l'obiettivo n. 16 (pace, giustizia e istituzioni forti) richiede di *ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme*.

In generale si sta cercando di affermare la logica secondo cui tutti devono contribuire al bene comune, anche le imprese. A queste ultime, come più volte sottolineato, fino a qualche anno fa veniva assegnato esclusivamente il fine della massimizzazione del profitto. Allo Stato, invece, veniva lasciata la responsabilità di pensare al sociale e di eliminare le imperfezioni di mercato che portano alle esternalità negative.

6. Etica delle virtù e responsabilità nella teoria dell'interesse primario dell'azienda

Come rilevato da Zamagni, diverse sono le forme di responsabilità. Secondo la definizione tradizionale essa si identifica con il «dare conto, rendere ragione (*accountability*) di ciò che un soggetto, autonomo e libero, produce o pone in essere (...) dunque, la responsabilità riposa tutta sul legame tra un soggetto e la sua azione. L'importante è stabilire quali azioni mi appartengono e perciò di quali azioni devo rispondere» ⁴⁶.

Di norma, quindi, il concetto di *responsabilità* è legato a quello di *imputabilità*, ossia alla situazione per la quale un soggetto può esser chiamato a rispondere della violazione colposa o dolosa di un obbligo ⁴⁷. La responsabilità 231 rientra senza dubbio in quest'ambito.

⁴⁵ Brunelli S.-Di Carlo, E. (a cura di), *Accountability, ethics and sustainability of organizations: new theories, strategies and tools for survival and growth*, Springer, Switzerland, 2020.

⁴⁶ Zamagni S., *Responsabili: come civilizzare il mercato*, Il Mulino, Bologna, 2019, p. 12.

⁴⁷ Questo concetto di responsabilità è in linea con il pensiero di Zamagni. In proposito egli scrive: «Che cosa significa oggi essere responsabili? Se è relativamente facile rispondere quando è questione di comportamenti dei singoli, le difficoltà sorgono quando entrano in gioco azioni che riguardano la collettività. Chi è, ad esempio, responsabile delle disuguaglianze crescenti, della disoccupazione, della povertà, dei disastri climatici? E che cosa accadrà nella società dei big data e dei social network, dove le smart machine potranno “pensare” e decidere? Nel mondo iperconnesso e globalizzato ogni azione si carica di conseguenze non volute, e spesso neppure immaginate. Essere

Zamagni sostiene che questa accezione non è però più sufficiente, in quanto si focalizza sulle azioni individuali, disciplinate attraverso contratti in cui sono stabiliti contributi e ricompense. Tuttavia, «le nostre azioni collettive possono turbare le stesse prospettive di sopravvivenza nonché le stesse basi biologiche della vita. In condizioni del genere, il non danneggiare gli altri [...] non è più sufficiente: il problema centrale, infatti, è quello di stabilire di quali esseri devo prendermi cura»⁴⁸.

È facile rilevare come spesso si pongono in essere azioni che generano conseguenze che non si vogliono o non si immaginano. Ad esempio, durante la pandemia chi non ha rispettato le raccomandazioni (o norme) anti-contagio ha diffuso l'idea che si potesse abbassare la guardia e, senza volerlo o immaginarlo, ha favorito comportamenti devianti che hanno incrementato i contagi. Questo mancato rispetto è particolarmente grave quando riguarda chi ha maggiore potere e visibilità, in ragione delle maggiori possibilità di influenzare il comportamento degli altri.

Sempre Zamagni sottolinea che «quando si parla di responsabilità oggettiva, cioè di responsabilità legata al compimento di certe attività indipendentemente dalla colpa dell'autore dell'azione, si vuol dire che gli interessi del danneggiato sono talmente importanti da non poter essere subordinati alla problematica della colpa»⁴⁹.

L'approccio del bene comune, utilizzato nel modello teorico dell'interesse primario dell'azienda, porta ad una responsabilità morale basata sull'etica delle virtù. Agire responsabilmente per il bene dell'azienda, che appunto è da considerare come concetto di bene comune applicato all'azienda, è molto più che non danneggiarla, giacché «il male non è solo di chi lo commette, ma anche di chi guarda e lascia fare»⁵⁰; o di chi dice che è opportuno fare, ma che poi non fa. Ne consegue che è moralmente responsabile chi, ad esempio, non segnala condotte dei colleghi che si pongono contro il bene dell'azienda, o chi non si organizza

responsabili allora non è solo non fare il male – è questa la responsabilità come imputabilità – ma è agire per il bene e, nel mercato, adottare comportamenti che affermino la responsabilità come prendersi cura» Zamagni, *op. cit.*

⁴⁸ Zamagni, *op. cit.*, p. 13.

⁴⁹ Zamagni, *op. cit.*, p. 13.

⁵⁰ Ciotti L.-Alberti V., *Per un nuovo umanesimo. Come ridare un ideale a italiani e europei*, Solferino, Milano, 2019, p. 34.

per prevenire i rischi di reato adottando ed efficacemente applicando il modello organizzativo 231. A sua volta l'azienda deve agire responsabilmente, ciò implica che essa crei valore per se stessa e per i suoi stakeholder, compatibilmente con il rispetto della comunità in cui vive e opera. Profitto e socialità sono quindi riconciliati, ponendosi sullo stesso livello.

L'*etica delle virtù*⁵¹ è alla base della logica del bene comune, quindi anche dell'interesse primario dell'azienda, e ritiene giusto un certo comportamento non perché convenga dal punto di vista utilitaristico o per il rispetto di una regola, tipico dell'etica deontologica, ma perché è il soggetto coinvolto a ritenerlo giusto in quanto in grado di produrre del bene, di rendere felici gli altri, felicità che spesso deriva dal bene dell'azienda.

Aristotele, sostenitore dell'etica delle virtù, afferma che il fine dell'uomo sia la felicità e che essa sia raggiungibile solo attraverso lo sviluppo delle virtù, le quali consentono non solo di sviluppare la capacità di fare la scelta giusta in qualsiasi situazione, ma anche di fornire la motivazione per cui occorre fare la scelta giusta. L'uomo non nasce buono o cattivo, avendo la possibilità di diventare buono o cattivo attraverso lo sviluppo e la pratica, rispettivamente, delle virtù e dei vizi.

L'etica delle virtù pone l'attenzione sul carattere delle persone, quindi sulle loro virtù, attitudini, atteggiamenti. La teoria della virtù ritiene che il fondamento della moralità risieda nello sviluppo di buoni tratti caratteriali come le virtù: una persona si dice che sia buona se ha delle virtù⁵². L'approccio in parola cerca quindi di sviluppare un carattere eccellente nelle persone, cioè la loro attitudine a produrre beni trascendenti, ossia beni per gli altri, a prescindere dal ritorno che se ne può ricevere. Il virtuoso non si ferma alla regola, ma cerca di superarla. Chi eccelle, a sua volta, può rappresentare un esempio, una fonte di ispirazione per gli altri. Le virtù, come i vizi, si diffondono. Come ovvio, ciò implica che un soggetto orientato alla felicità delle persone capisca quali sono i beni che esse ricercano.

⁵¹ Arjoon S.-Turriago-Hoyos A.-Thoene U., *Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy*, in *Journal of Business Ethics*, 147(1), 2018, pp. 143-163.

⁵² Arjoon S., *Virtue theory as a dynamic theory of business*, in *Journal of Business Ethics*, 28(2), 2000, pp. 159-178.

L'azienda persona orientata al bene comune, quindi, si assume una responsabilità morale, oltre che giuridica, non solo di non commettere reati, ma anche di favorire la fioritura delle persone e della comunità in cui essa vive e opera. Al pari di una persona fisica anche l'azienda può (e oggi sempre più deve) essere virtuosa e il modello organizzativo 231 può senza dubbio favorirne la virtuosità.

L'approccio del bene comune porta ad una diversa idea di uomo, rispetto a quanto previsto dalla teoria degli shareholder e, in parte, dalla teoria degli stakeholder: l'uomo non è un *individuo* con un'esistenza isolata che si lega agli altri solamente attraverso contratti, ma una *persona* con una sua dignità, una motivazione a interagire con il prossimo, disponibile a collaborare con spirito di reciprocità, con gratuità e con un'esistenza autonoma, seppur interdipendente. *Le persone non sono strumenti, ma fini in sé*, e il loro fine è la felicità, cui l'azienda deve contribuire. Si esclude, quindi, che l'impresa possa avere interesse a commettere reati contro l'uomo.

È evidente l'impatto che questa logica può avere sui rischi legati all'ambiente e alla salute, dando una risposta, tra l'altro, alla domanda: *perché si devono mitigare i rischi connessi agli infortuni sul lavoro e si deve salvaguardare la salute e la sicurezza?* Un'azienda che mette al centro la dignità umana, avendo individuato il rischio di infortuni cercherà di mitigarlo perché è moralmente giusto farlo, mentre una che considera le persone come uno strumento di produzione, tipico della teoria degli shareholder, accetterà il rischio se la mitigazione dovesse essere eccessivamente costosa.

Peraltro, il Covid ha spinto verso la costruzione, con le varie categorie di stakeholder, di relazioni sociali (non solo contrattuali) diverse rispetto al passato, spingendo verso un management umanistico⁵³, che «non considera solo l'individuo, ma mira a costruire comunità perché considera l'impresa come una comunità di persone»⁵⁴.

⁵³ Di Carlo E., *Verso la logica del bene comune: gli effetti del Covid sull'idea di impresa, di finalismo e di uomo*, in *ImpresaProgetto*, 3, 2020, pp. 1-9.

⁵⁴ Schlag M.-Melé D., *Building institutions for the common good. The practice and purpose of business in an inclusive economy*, in *Humanistic Management Journal*, 2020, pp. 1-6.

7. Conclusioni

Il D.Lgs. 231 ha senza dubbio favorito l'idea di *azienda persona* detentrici/portatrice di suo proprio interesse e di proprie responsabilità. Tuttavia, tali responsabilità rischiano di essere considerate solamente dal punto di vista giuridico e guidate da un approccio etico utilitaristico: rispettare la legge per non sostenere i costi delle sanzioni. Tuttavia, sempre di più è avvertita l'esigenza di assegnare alle imprese una responsabilità che vada oltre il rispetto della normativa, una responsabilità morale intesa come "prendersi cura delle persone e dell'ambiente". È evidente che questo modello non esclude la logica del profitto, che anzi viene considerato come una delle responsabilità morali dell'impresa, con il limite che il suo perseguimento non pregiudichi la tutela degli stakeholder e della comunità. Peraltro il profitto, inteso correttamente come condizione da rispettare per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organismo aziendale, è anche interesse di tutti gli stakeholder e della comunità.

Per arrivare a tale modello culturale non basta affermare che il profitto non rappresenta il fine ultimo dell'impresa e che l'impresa deve essere guidata dall'approccio multi-stakeholder, in quanto bisogna cambiare l'idea di azienda, di uomo e di responsabilità. In proposito, è apparsa di particolare interesse la logica del bene comune nella versione proposta da Di Carlo⁵⁵ la quale, ponendosi come terza via al dilemma tra creazione di valore per l'azionista e creazione di valore per gli stakeholder, propone il modello incentrato sull'interesse primario dell'azienda. In tale impostazione non commettere reati è una responsabilità morale (intesa come "prendersi cura di") prima ancora che giuridica, e il modello organizzativo 231 non è un vincolo che si pone all'interesse dell'impresa al profitto, rientrando proattivamente nell'interesse multidimensionale dell'impresa a soddisfare i bisogni attraverso la produzione di beni e servizi utili e a realizzare profitto in modo sostenibile (o "successo sostenibile"), ossia nel rispetto della compliance legale ed etica.

Peraltro, il profitto, pur rimanendo importante, non può essere considerato lo scopo dell'azienda, bensì una condizione di

⁵⁵ Di Carlo, Interesse primario dell'azienda, *op. cit.*

sopravvivenza e di sviluppo della stessa, da portare in equilibrio simultaneo con l'aspetto sociale e ambientale (il c.d. profitto sostenibile, o successo sostenibile) ⁵⁶. Il profitto, inteso in senso economico-aziendale, è da intendersi come quella parte dell'utile che resta investito in azienda, ovvero come remunerazione del complesso aziendale. In tal senso, *il profitto è dell'impresa, non è proprietà esclusiva degli azionisti*.

Il profitto non può cioè né essere posto come primario in una gerarchia di obiettivi, né essere marginalizzato e demonizzato. Compliance e profitto si posizionano sullo stesso livello, autoalimentandosi (generando un "circolo virtuoso"). L'approccio del bene comune esclude che si possano commettere reati contro l'uomo nell'interesse dell'azienda, perché chi li commette agisce sempre nel suo interesse particolare (es. ottenere una più elevata remunerazione), e l'azienda, in particolare la sua governance, ha la responsabilità morale di evitare che ciò possa accadere.

La governance deve fare in modo di mitigare il *gap* - anche attraverso il modello organizzativo 231 - tra l'interesse istituzionale, espresso da norme giuridiche ed etiche, e l'interesse/cultura attualmente presenti in azienda. La riduzione del *gap*, al pari della somministrazione del vaccino per il contrasto del Covid, deve essere avvertito come un obbligo morale per favorire lo sviluppo di un'economia post-Covid più virtuosa.

A tal fine, l'organo di governo deve essere competente, ossia in grado di contribuire al bene dell'azienda, e indipendente, assumendo un ruolo di compensazione e mediazione imparziale tra gli interessi, talvolta in competizione (o *trade-off*), degli stakeholder, azionisti compresi, e la necessità di sopravvivenza e sviluppo dell'azienda, compatibilmente con il bene della collettività. L'interesse primario dell'azienda, come funzione obiettivo per il successo sostenibile, deve guidare a fare la scelta ottimale in ogni situazione, soprattutto in quelle caratterizzate da

⁵⁶ Come rilevato da Cassandro «considerare il profitto, secondo la sua reale natura, come mezzo indispensabile dell'esistenza e dello sviluppo dell'impresa vale anche a togliere ogni arma a quei critici che in nome di viete ideologie vorrebbero attaccarlo sotto il profilo morale, considerandolo come qualcosa di riprovevole» Cassandro P. E., *Il profitto dell'impresa, mezzo e non fine*, in *Dirigenti Industria*, Milano, nn. 7 e 8, in *Scritti Vari (1929-1990)*, Cacucci Editore, Bari, 1969, p. 828.

conflitti e dilemmi etici. Inoltre, tale interesse deve mitigare la tendenza a non resistere alle pressioni e alle tentazioni, vista anche la vulnerabilità umana, degli stakeholder (*in primis* gli azionisti) che potrebbero far deviare dal bene dell'azienda.

Il modello organizzativo 231 rappresenta senza dubbio un ottimo strumento in tal senso, ma alla base deve avere un modello culturale che, guardando all'interesse primario dell'azienda orientata al bene comune, dia una risposta chiara e coerente alle seguenti domande: cos'è l'azienda? Cosa significa fare il suo bene? Come farlo concretamente? ⁵⁷ Resta a questo punto un ultimo ostacolo, *passare dal dire al fare* ⁵⁸. Ciò potrebbe non essere scontato, soprattutto quando per trascendere i propri interessi particolari e servire quelli della comunità aziendale sono richiesti sacrifici che non tutti sono disposti a fare.

⁵⁷ Per alcune proposte su come diffondere la cultura dell'interesse primario dell'azienda, si rinvia al documento proposto da Di Carlo intitolato "Strumenti, persone e virtù", disponibile online: <https://sites.google.com/site/dicarloe/>.

⁵⁸ Di Carlo E., *Le giustificazioni etiche di chi ostacola (o non favorisce) il bene dell'azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2021, n. 1-4, pp. 5-22.