

COLLANA DI STUDI DI MANAGEMENT  
ECONOMIA E DIRITTO DELLE IMPRESE

8

*Direttore scientifico*

Paola Paniccia

*Comitato direttivo*

Roberto CAFFERATA  
Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

Marco FAZZINI  
Università Europea di Roma

Hans HINTERHUBER  
Universität Innsbruck

Pietro MASI  
Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

*Consiglio scientifico*

Dermot BRESLIN  
Sheffield University Management School

Giovanna DOSSENA  
Università degli Studi di Bergamo

Giancarlo FERRERO  
Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”

Vincenzo FORMISANO  
(ANA 3742)

Giuseppe LOMBARDO  
Università degli Studi di Genova

Paolo PARINI  
Università degli Studi di Genova

Harald PECHLANER  
Katholische Universität Eichstätt–Ingolstadt

Adriano PROPERSI  
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Luigi PUDDU  
Università degli Studi di Torino

Jean–Pierre VAN DER REST  
Universiteit Leiden

COLLANA DI STUDI DI MANAGEMENT  
ECONOMIA E DIRITTO DELLE IMPRESE



*ad honorem della professoressa Isabella Marchini*

La collana si inserisce nel quadro fortemente evolutivo degli studi di Economia aziendale e delle relazioni degli studi aziendalistici con quelli di altre discipline, soprattutto di matrice giuridica. La collana si propone di valutare scientificamente e pubblicare, sulla base del referaggio anonimo di autorevoli studiosi, opere che aspirino ad avere cinque fondamentali caratteristiche — in vario modo richiamate dai documenti ufficiali pubblicati dall’Aidea e dalle Società scientifiche operanti nell’ambiente universitario del Paese — sintetizzabili nel modo seguente: contenuto di monografia organicamente strutturata; originalità del pensiero; rigore metodologico; potenziale impatto positivo sulla comunità degli studiosi di Economia aziendale e di diritto delle imprese anche a livello della reciproca interazione degli studi economici con quelli giuridici; innovatività, nel senso dell’apprezzabile contributo dato al progresso della ricerca teorica e/o empirica in sede universitaria.

La collana si avvale dell’inserimento nella produzione di una casa editrice a diffusione nazionale — e più di recente internazionale — dalla consolidata storia editoriale a servizio della comunità scientifica italiana.

Collana accreditata dall’Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA).

*Classificazione Decimale Dewey:*

**174.4 (23.) ETICA DEL COMMERCIO, DELLA PRODUZIONE, DELLA FINANZA (ETICA DEGLI AFFARI)**

SABRINA SPALLINI

# **NUOVE ETICHE D'IMPRESA PER LA SOSTENIBILITÀ**





©

ISBN  
979-12-218-0672-4

PRIMA EDIZIONE  
**ROMA** 24 FEBBRAIO 2025

## INDICE

- 9 *Introduzione*  
1. Nuove vie etiche per l'impresa contro le distopie del 2030, 9 – 2. L'etica d'impresa verso la sostenibilità: obiettivi e metodi di analisi, 23.
- 27 **CAPITOLO I**  
Etica e impresa nella post globalizzazione  
1.1. L'etica di ieri e l'etica di oggi, 27 – 1.2. L'impatto di New Media e A.I. e l'emergere delle istanze antitecnocratiche, pacifiste e ambientaliste, 35 – 1.3. Deontologia, diritto ed etiche applicate: la Business Ethics, 45 – 1.4. I limiti della Business Ethics, 50 – 1.5. L'impresa nella Dottrina e la visione sistemica, 52 – 1.6. La matrice umanistica dell'Azienda, 59 – 1.7. Tra aspettativa di un profitto e ruolo etico-sociale, 62.
- 69 **CAPITOLO II**  
Sostenibilità: l'impegno etico e sociale dell'azienda  
2.1. Impresa, Ambiente e società, 69 – 2.2. I nuovi scenari della contemporaneità, 75 – 2.3. Etica individuale e responsabilità sociale, 79 – 2.4. Dall'etica della responsabilità all'etica della sostenibilità, 87.
- 101 **CAPITOLO III**  
“Minima Moralia” per l'azienda  
3.1. L'etica pubblica, tra economia, politica e normazione, 101 – 3.2. Un processo etico comune per le imprese, 104 – 3.3. La convergenza verso principi generali: i Minima Moralia, 109 – 3.4. La sostenibilità da scelta valoriale a obiettivo strategico, 120.

127 **CAPITOLO IV**

Processo etico e gestione aziendale

4.1. Il processo etico interno all'azienda, 127 – 4.2. L'acquisizione di una visione etica, 131 – 4.3. I codici etici, 133 – 4.4. Gli organi preposti alla gestione del processo etico, 137.

143 **CAPITOLO V**

Il bilancio etico-sociale per la sostenibilità

5.1. Premessa, 143 – 5.2. Gli strumenti di accountability, 145 – 5.3. Il bilancio etico-sociale nella prospettiva costituzionale italiana, 147 – 5.4. Gli standard di certificazione etica: gli esempi della SA 8000 e dell'Accountability 1000, 150 – 5.5. Gli Standard di rendicontazione etico-sociale: Global Reporting Initiative e Framework IR, 155 – 5.6. La rendicontazione etica: dal bilancio sociale al bilancio di sostenibilità, 173 – 5.7. L'evoluzione normativa della rendicontazione Etico sociale, 180.

189 *Conclusioni*

195 *Bibliografia*



## INTRODUZIONE

### 1. Nuove vie etiche per l'impresa contro le distopie del 2030

Domani è oggi.

Il futurologo Thomas Bialas, in un saggio scritto nel 2020 con l'ausilio dell'intelligenza artificiale, ipotizzava trenta trend per il 2030<sup>(1)</sup>. Tra gli scenari possibili, vaticinava: il dominio delle macchine che, da essere usate dagli esseri umani, cominceranno a usarci; l'“inglobalizzazione”, cioè l'avvento di un nuovo disordine mondiale con più macroaggregazioni in lotta tra loro; il formarsi di un'improvvisa normalità del permanente stato di insicurezza e fragilità, cui corrisponderà l'esasperazione della società del design dell'apparire rispetto alla sostanza dell'essere; la fuga dallo stress e dal caos in un metaverso tipo “isola che non c'è” di peterpaniana memoria, in cui saremo liberi di costruirci una vita a nostra immagine e somiglianza; e altre predizioni distopiche, con le quali forse l'umanità in generale e le imprese in particolare dovranno confrontarsi.

---

(1) THOMAS BIALAS (2020) *30 trend per il 2030*, FrancoAngeli editore, Milano. Il volume passa dalle previsioni sul Deep design al Metaverse commerce, dal Working machine heroes a Useless class heroes. Dal Self driven business al Transhumanager. Da Robocorporation a Greenovation. Da Braininternet alle Healthy Resources. Da Panicopolis a Geniocidio. Da Green Wars a Food 4.0. Nella presentazione del libro si legge: “*Trenta tendenze che sono intuizioni e narrazioni di quello che, forse, ci attende nel prossimo futuro. Non sono i soliti trend o mega trend che tutti diffondono e conoscono. Sono tendenze inaspettate e irriverenti. Sono piccoli aforismi e metafore del cambiamento. Sorprendenti impulsi per tentare di capire il mondo in modo critico e disincantato*”.

Il punto, tuttavia, non è se tali scenari diverranno realtà ma il fatto che alcune tendenze esprimono la visione del mondo di oggi che sta già costruendo quello di domani, perché “domani è oggi”, motto che ben si attaglia al sistema imprenditoriale.

In tale ottica, appare indispensabile un ripensamento etico-razionale delle scelte individuali, politiche e imprenditoriali per giungere effettivamente a garantire la futura sostenibilità ambientale e umana dei meccanismi di produzione e consumo, in un’era come quella attuale che già possiamo definire “postglobalizzata” (vedremo in seguito se diverrà “inglobalizzata”, come predice Thomas Bialas...), nel senso che ha già da tempo cominciato a confrontarsi con gli scenari della globalizzazione ma soprattutto con i suoi problemi: aumento incontrollato e incontrollabile dei flussi migratori, depauperamento del territorio ed emergenza ambientale, delocalizzazione, disoccupazione tecnologica, strapotere delle grandi imprese multinazionali, ecc.

Per quanto di nostra competenza e oggetto del presente saggio, la dialettica sui principi etico-morali nell’agire aziendale torna invero ciclicamente a conquistare gli onori della ribalta, concentrandosi ovviamente sui fini dell’impresa e sui mezzi per raggiungerli.

In tema di rapporti tra questioni etiche ed economia, la comunità scientifica degli aziendalisti sembra ormai aver superato la contrapposizione netta tra gli apologeti del nuovo verbo, cioè i teorici della deontologia aziendale, gli economisti etici, o eticisti economici che dir si voglia, da una parte e, dall’altra, gli strenui sostenitori della logica della massimizzazione del profitto e della sostanziale amoralità imprenditoriale<sup>(2)</sup>, tra i più citati dei quali si è soliti annoverare (secondo una let-

---

(2) Per un’ampia disamina delle opposte posizioni e della tendenziale fallacia delle rispettive argomentazioni, vedi GIANFRANCO RUSCONI e SILVANA SIGNORI *Etica e impresa* pagg. 65 e ss. di in “La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile”, a cura di Federica Ballucchi e Katia Furlotti, G. Giappichelli Editore, Torino, 2019. Vedi anche Vittorio Coda, “Lo scopo dell’impresa”, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, paragr. 2, 2020. Pag 3 e ss. *“Nelle discussioni sullo scopo dell’impresa entrano spesso dei convincimenti che è bene superare, perché, se non rimossi, impediscono di discernere i comportamenti imprenditoriali virtuosi, generatori di benessere economico e progresso sociale, dai comportamenti irresponsabili che producono danni all’economia e alla società. E ciò è grave, perché questa incapacità di discernimento è all’origine di un contesto socio-culturale, politico e sindacale, che penalizza chi fa bene impresa e scoraggia le iniziative imprenditoriali che possono rilanciare lo sviluppo del Paese. Ecco alcuni di questi convincimenti: a) l’impresa è proprietà di qualcuno, che ne è il padrone e ne dispone a piacimento, pur nei limiti consentiti dall’ordinamento giuridico vigente; b) lo scopo dell’impresa è il profitto, anzi*

tura superficiale) Milton Friedman<sup>(3)</sup>, premio Nobel per l'economia del 1976.

Nondimeno, alcuni studiosi si soffermano sullo scopo dell'impresa in una concezione fisiologica della stessa e lo vedono ancora in ultima analisi come autoreferenziale in quanto soggetto produttore di valore economico-sociale<sup>(4)</sup>:

... scopo dell'impresa è in ultima analisi l'impresa stessa, concepita e vissuta in coerenza con i principi dianzi enunciati. Il che vale a dire che l'impresa è fatta per realizzare nel migliore dei modi la missione produttiva costituente la sua ragione d'essere, con beneficio non soltanto degli azionisti ma di tutti i suoi stakeholder. Anzi, proprio se protesa a creare valore per tutti gli stakeholder, l'impresa può realizzare nel migliore dei modi la sua missione produttiva.<sup>(5)</sup>

---

*il massimo profitto possibile, da distribuire fra i soci; c) il profitto è sempre benefico per la società, purché perseguito all'interno di una libera competizione di mercato; il profitto è intrinsecamente malvagio e danneggia la società perché segnato da un movente egoistico; e) la struttura del sistema degli obiettivi con cui qualsiasi impresa si confronta è necessariamente di tipo gerarchico-piramidale, il che induce ad assumere come scopo dell'impresa l'obiettivo posto in cima alla piramide; f) gli interessi e gli obiettivi economici, da un lato, e gli interessi e gli obiettivi sociali, dall'altro, sono necessariamente in conflitto fra di loro; g) l'impresa non ha un interesse proprio da realizzare ed è necessariamente governata nell'interesse di qualcuno; h) perché possa esservi buon governo e buona gestione dell'impresa, gli interessi individuali di amministratori e manager devono essere allineati agli interessi degli azionisti; i) l'allineamento di cui sopra si realizza mediante meccanismi di incentivazione dell'amministratore delegato e del top management legati al valore delle azioni.*

(3) Nel breve e privo di pretesa scientifica saggio apparso sul New York Times Magazine del 13 settembre 1970 con il titolo, ormai divenuto famoso, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, Friedman così si espresse al riguardo della responsabilità sociale dell'impresa: "Gli imprenditori credono di difendere la libera impresa quando dichiarano che un'azienda non mira «semplicemente» al profitto, ma anche al perseguimento di fini «sociali» auspicabili, che un'impresa ha una «coscienza sociale» e prende sul serio il dovere di creare posti di lavoro, di eliminare la discriminazione, di evitare di inquinare o di ispirarsi all'ultimo slogan adottato dai riformatori in auge. In realtà, quello che stanno facendo – o che farebbero, semmai qualcuno li prendesse sul serio – non è altro che auspicare una forma di puro e semplice socialismo. Un uomo d'affari che si esprime in questi termini è il burattino inconsapevole delle forze intellettuali che negli ultimi decenni hanno minato alla base la società libera". Per un drastico ridimensionamento della valenza antietica del ragionamento di Friedman nel contesto complessivo del suo pensiero, da spiegarsi con la paura del socialismo reale che terrorizzava l'America del tempo, vedi l'articolo di Giorgio Donna "Milton Friedman e la buona causa (purpose) dell'impresa", in *Impresa Progetto*, Electronic Journal of Management, n. 2/2021.

(4) V. VITTORIO CODA, *Lo scopo dell'impresa*, cit. pagg. 8-9: "...fare bene impresa significa: – concepirla come un istituto economico-sociale, che, in quanto tale, non può essere oggetto di proprietà e al cui buon funzionamento la società e gli stakeholder tutti sono interessati; – concepire il profitto: – non come fine, ma come mezzo.

(5) VITTORIO CODA, *Lo scopo dell'impresa*, cit. pag. 9.

Sul concetto di valore oggetto di creazione aziendale, se esso si intenda come valore esclusivamente economico-finanziario (un'azienda crea valore se il profitto generato dalla propria attività è superiore ai costi sostenuti per ottenerlo), aziendalistico societario (se, dopo aver dedotto dall'utile netto dell'impresa, anche il reddito minimo per l'azionista, rimane ancora un risultato positivo), ovvero sociale, ambientale, et cetera, si apre un enorme dibattito che merita di essere approfondito in altra sede ma va subito chiarito che l'ottica nella quale pensare varia notevolmente se si discute di aziende private o di aziende pubbliche, aziende di produzione e consumo o erogative, viste le diverse natura e finalità delle stesse.

Sta di fatto che la *Business Ethics* è ora spesso al centro del dibattito culturale e aziendalistico dinanzi al crescente aumento dell'allarme per i potenziali rischi per il pianeta di proseguire in una industrializzazione selvaggia, della nuova attenzione ecologista dei consumatori, nonché del dirigismo degli Stati che condiziona i mercati oltre che normativizzare e burocratizzare sempre più i comportamenti delle aziende, spesso a vantaggio delle più grandi e meglio organizzate. Anzi, se proprio ci si vuole azzardare in pronostici futuribili, siamo di fronte a una progressiva "statalizzazione della responsabilità di impresa", ideologia secondo cui gli obiettivi dell'impresa dovranno ex lege incorporare obiettivi di pubblica utilità, prevenendo al contempo ogni devianza e pagandone eventuali conseguenze dannose per l'ambiente e per la collettività.

Pertanto, interrogarsi sugli scopi, simulati o dissimulati, dell'azienda implica automaticamente una riflessione etica sui principi e i fini dell'azione imprenditoriale, a prescindere dalla morale che essa persegue di fatto e dai giudizi che si possono esprimere sulla stessa.

Nell'odierna società liquida di baumaniana memoria<sup>(6)</sup>, riguardo un fenomeno smisuratamente complesso e variegato quale quello imprenditoriale, non è minimamente possibile ipotizzare una via etica esclusiva ma solo indicare una serie di vie etiche percorribili secondo gli scenari futuri allo stato prevedibili.

Un recente esempio di nuova proposta etica imprenditoriale su larga scala, ora molto criticato, è il cosiddetto "Woke capitalism"<sup>(7)</sup>, il

(6) ZYGMUNT BAUMAN, *Modernità liquida* trad. di S. Minucci, collana sagittari Laterza 2002.

(7) Il termine "Woke capitalism" è stato coniato dall'editorialista Ross Douthat in "The Rise of Woke Capital", un articolo scritto e pubblicato sul New York Times nel 2018. Le

capitalismo “sveglio” o forse “scaltro”, per tradurre meglio l’intraducibile espressione americana per “politicamente corretto”, socialmente consapevole e impegnato nelle battaglie per i diritti umani e sociali, fenomeno dapprima visto come la nuova frontiera del capitalismo socialmente responsabile e poi criticato come ultimo paracadute per impedirne la rovinosa caduta, a fronte delle clamorose diseguaglianze che il sistema postglobalizzato determina, sabotando la democrazia col sostituirsi progressivamente di fatto ai decisori politico-istituzionali e propagandando una sorta di falso “buonismo aziendale” a mezzo di costose campagne mediatiche. Tutto ciò allo scopo di nascondere o di far accettare gli effetti negativi dell’imperialismo spietato delle macroimprese che, non altrimenti canalizzati e compensati, rischierebbero di causare vere e proprie rivolte sociali contro di loro<sup>(8)</sup>. Una sorta di mascheramento ben architettato dalle big companies per conservare lo *status quo*, non per cambiarlo.

Come si vede, il momento di massimo fulgore della dottrina dell’approccio etico alla gestione del mondo imprenditoriale coincide paradossalmente col postmodernismo della nostra epoca, imbevuta di cinismo economico, di scetticismo teorico e, soprattutto, di nichilismo morale.

---

espressioni “Woke capital” e “Stakeholder capitalism” vengono impiegate nel linguaggio politico dei conservatori statunitensi per riferirsi a forme di marketing, pubblicità e a strutture aziendali tipiche della generazione dei millennial e della generazione Z, e sono comprensivi degli aspetti di giustizia sociale.

(8) Per un condensato delle principali obiezioni alle lusinghe del Woke Capitalism, v. CARL RHODES, *Woke Capitalism: How Corporate Morality is Sabotaging Democracy* (Bristol University Press, 2021). Carl Rhodes, docente alla University of Technology di Sydney, fa risalire il “capitalismo woke” al movimento di responsabilità sociale delle imprese sorto negli Stati Uniti a partire dal 1953, quando l’economista americano Howard Bowen sostenne che i leader aziendali avrebbero dovuto riconoscere che le loro attività riguardavano non solo i loro azionisti, dipendenti e clienti, ma la società in generale. Per Rhodes, il capitalismo woke rappresenta una pernicioso nuova vulgata della responsabilità sociale d’impresa di Bowen, con molte aziende che oggi cercano di apparire ed essere percepite quali politicamente corrette ed eticamente responsabili verso l’ambiente in cui operano ma anche in settori che non hanno alcuna relazione con i loro affari al fine di “ripulire” la loro immagine agli occhi del pubblico e dei consumatori. Il Woke Model in America ha trovato opposizioni prima di tutto in ambito conservatore, laddove si è sostenuto che estendere la responsabilità aziendale al di là degli interessi degli azionisti è un tradimento del principio capitalista. La più volte citata frase di Milton Friedman: “C’è una sola responsabilità sociale delle imprese: utilizzare le risorse e impegnarsi in attività progettate per aumentare i profitti rimanendo entro le regole del gioco” è un’aperta negazione della moralità dell’impresa che non sia quella del profitto e rispecchia una vecchia impostazione non ancora del tutto superata anche in tempi di Woke Capitalism.

Per converso, proprio quando in campo umanistico si discetta sulla cosiddetta ‘morte dell’etica<sup>(9)</sup>, mentre impera il relativismo assiologico, folte schiere di accademici e di manager, una volta nemici giurati di ogni vincolo all’azione che non fosse esclusivamente di natura giuridico-economica, ora fulminati come Paolo di Tarso, si affannano a proclamare la responsabilità etico-sociale del sistema aziendale, sovente confondendo la dimensione della coscienza individuale<sup>(10)</sup>, ove alberga la scelta etica in senso ortodosso (in quanto libera), con la sfera della responsabilità collettiva, ove si esplicano scelte sociopolitiche di natura paranormativa o deontologica imposte all’individuo anche se da questi interiormente non condivise.

Va detto che la nuova temperie eticistica nella vita dell’impresa è ascrivibile alle incertezze causate dalla caduta del modello fordista, alle dinamiche del post-taylorismo, agli interrogativi scaturenti dal globalismo e dalla globalizzazione, all’avvento di filosofie alternative, a un’ormai irrinunciabile sostenibilità dello sviluppo, ma è altresì merito dell’impellente esigenza di risposte alle numerose istanze che provengono dall’interiorità dei singoli di pari passo con la società civile, istanze che richiedono soluzioni eticamente ponderate degli attuali dilemmi.

È questa la cosiddetta “etica pubblica”, una “*forma di autocomprendimento critica e collettiva, che gli individui, e la società tramite loro, basano su principi filosofici di natura morale*”<sup>(11)</sup>, è la possibilità democratica di dibattere liberamente questioni che coinvolgono i gruppi sociali, i loro diritti e interessi, il luogo virtuale della condivisione o della contrapposizione tra diverse tesi. Tale possibilità, tuttavia, subisce a sua volta profonde distorsioni a causa del potere di condizionamento che i mass media e i social network dominati dai colossi della comunicazione/

---

(9) “Come è possibile scrivere un libro di etica dopo la morte dell’etica?”, si chiedeva Leonardo Ceppa, parafrasando T.W. Adorno e la sua visione dell’etica come ‘triste scienza’, nella prefazione a *Minima Moralia*, Einaudi, 1979, pag. X. Vedi postea. “A cosa servono l’etica e un corso di *Business Ethics*?”, si chiedono ormai in modo retorico Gianfranco Rusconi e Silvana Signori in “Etica e impresa”, cit., in seguito menzionando le diverse Dottrine che vedono l’impresa quale soggetto morale vero e proprio, cit., pag. 65 e ss.

(10) Ciò, pur non dimenticando che l’etica individuale sceglie regole di comportamento che rappresentano comunque limitazioni della propria libertà, ancor più profonde delle stesse norme giuridiche, deontologiche o di responsabilità sociale, perché generate dal proprio ego coscienziale, il cosiddetto “foro interiore”.

(11) S. MAFFETONE, *Etica pubblica. La moralità delle istituzioni nel terzo millennio*, 2001.

informazione esercitano sulle convinzioni degli individui e dei vari gruppi e formazioni sociali.

È evidente che dette istanze vengono avvertite dalle componenti umane che agiscono nell'organizzazione aziendale e le influenzano e ne vengono influenzate sotto forma di subambiente interno/esterno.

La verità è che tale insorgenza della 'domanda di etica' e di studi applicati, come la *business ethics*, l'etica d'impresa, è del tutto normale in una fase storica come quella odierna che ha assistito agli esiti della caduta delle grandi ideologie, all'avvento delle nuove tecnologie e a un aumento della complessità strutturale del vivere.

L'etica si sviluppa soprattutto nei momenti di crisi delle certezze, in situazioni in cui il vecchio mondo, con le sue credenze morali comuni e con il suo patrimonio di costumi e di valori tradizionali si sgretola<sup>(12)</sup>, modificando lo *status quo* consolidato.

Siamo all'anno zero del mondo. Non possiamo continuare a utilizzare le vecchie categorie concettuali, non abbiamo ancora elaborato un sistema in grado di organizzare la complessità dei mercati, dei comportamenti, delle interazioni istituzionali. Navighiamo a vista.

Si rende necessaria la ricostituzione di un nuovo equilibrio, di un *ethos* innovativo e ampiamente condiviso. Solo che esso non può essere imposto esclusivamente a livello dei vertici politici né ricercato solo in modelli pragmatici elementari (*vezzo/vizio* molto diffuso nella logica sistemica) ma generato da un'amplissima condivisione di principi e obiettivi.

Persistono, tuttavia, le ovvie resistenze ad assoggettare una struttura sistemica complessa come quella aziendale ai modelli intenzionali e comportamentali tipici degli individui e si oppongono le tesi/obiezioni sull'impossibilità di enucleare e condividere autentici valori morali fondanti, capaci di esser egualmente validi per la proprietà, per il *management*, per gli *stock* e *stake holders*, per i consumatori, dato che i modelli pratici non presentano i caratteri indefettibili dell'oggettività, necessità e universalità che solo un sistema filosofico dommatico-razionalistico di base (alla cui costruzione si è teso sinora a rinunciare) avrebbe potuto loro garantire. Peraltro, la speculazione etica contemporanea soffre e gode di un estremo soggettivismo e di per sé non sembrerebbe in grado

---

(12) Cfr. N. ABBAGNANO, *Dizionario di filosofia*, voce Etica, Utet, 2001, pag. 437.

di fornire alcun sostrato scientifico atto a giustificare e motivare le scelte imprenditoriali.

Viepiù, la tendenza delle imprese a tenere in debito conto le istanze sociali sembra più una necessità intersistemica e strategico-comunicativa, oppure un fattore competitivo, che una vera vocazione nata spontaneamente da scelte etiche di fondo.

Per non parlare delle possibilità, soprattutto per le grandi imprese, meglio organizzate delle piccole e medie ad affrontare il peso burocratico e manageriale di una rendicontazione delle loro attività, manipolando e sfruttando le proprie informazioni, di imporre sul mercato immagini di imprenditorialità illibata ed eccellente non sempre del tutto attendibili: trattasi dell'ormai noto fenomeno del cosiddetto *Greenwashing*, l'ecologismo di facciata<sup>(13)</sup>.

Non nuoce, infine, ribadire che il consenso sociale non corrisponde necessariamente e pedissequamente a un comportamento etico e che molte spinte sociali appaiono deontologicamente scorrette, premiano nei fatti prassi comportamentali non ortodosse o addirittura illecite, e che la libertà di concorrenza, nel suo grado temperato, non è atta da sola a garantire un andamento meritocratico.

D'altro canto, rapportare lo stato delle cose attuale a ciò che potrà essere in futuro o al dover essere etico comporterebbe un salto arbitrario, precluso dalla nota legge di Hume<sup>(14)</sup>.

Per cui, a questo antagonismo delle opposte visioni, urge sostituire una posizione conciliativa e duratura.

Esiste una via non dogmatica e universalizzabile per l'etica aziendale, che parte da un presupposto di semplicità intuitiva: l'azienda è un mezzo e mai un fine, tantomeno di sé stessa<sup>(15)</sup>.

(13) L'aggravarsi dei problemi ambientali ha spinto le aziende a cercare di sviluppare e commercializzare prodotti verdi. Non sempre tale fenomeno si rivela autentico in quanto alcune aziende ingannano i propri stakeholder attraverso il fenomeno "chiamato greenwashing. Per una disamina della letteratura sull'argomento v. de FREITAS NETTO, S.V., SOBRAL, M.F.F., RIBEIRO, A.R.B., & SOARES, G.R.D.L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32, 1-12.

(14) Il filosofo britannico, D. HUME, nel suo *Trattato sulla natura umana*, parlò della necessità di non confondere il piano dell'essere con quello del dover essere, con ciò sancendo la cosiddetta "fallacia naturalistica" di tutte le concezioni che pretendono di derivare ciò che deve essere da ciò che è.

(15) "Le imprese, afferma Drucker (P.F. DRUCKER, *Economia, politica, management*, Etaslibri, 1989, pag. 79 - N.d.A.), sono organi della società, non sono fini a sé stesse, ma esistono



L'uomo e la sua piena realizzazione individuale e collettiva sono il fine precipuo delle organizzazioni antropiche.

Ne deriva che queste ultime sono gli strumenti per raggiungere scopi umanistici che travalicano la loro stessa esistenza e permanenza<sup>(16)</sup> e, poiché l'etica è "scienza del fine cui la condotta degli uomini dev'essere indirizzata e dei mezzi per raggiungere tale fine"; oppure, alternativamente, viene definita: "scienza del movente dell'azione umana"<sup>(17)</sup> è evidente (con buona pace dei negatori radicali di implicazioni morali nell'attività aziendale) che, nel clima di 'nuovo umanesimo' di cui tanto si parla, l'etica ha pieno diritto di cittadinanza nella realtà economica e imprenditoriale. Affermare il contrario equivarrebbe ad ammettere che la tecnostuttura possa imporsi allo stesso soggetto che l'ha creata, che il capitale abbia il solo scopo di riprodursi, che l'incremento di ricchezza materiale serva esclusivamente a supportare la creazione di altra ricchezza materiale e non a migliorare la qualità della vita di tutti, che il lavoro stesso da mezzo divenga scopo dell'esistenza<sup>(18)</sup>. Significherebbe dare ragione ai più accesi detrattori del capitalismo avanzato che, demonizzandone l'autofinalismo, finiscono invero per proporre il ritorno ad una sorta di primitività economica, uno stato edenico mai storicamente verificatosi.

In questa ottica, viene ad ampliarsi e a ridefinirsi anche il concetto di profitto, da molti inteso come obiettivo finale<sup>(19)</sup> e incondizio-

---

*per svolgere una determinata funzione sociale; esse sono strumenti per assolvere fini che le trascendono... Affermare che la regola morale fondamentale dell'impresa è di produrre profitti è, più che un'insensatezza sotto un profilo etico, un errore sotto un profilo manageriale. L'impresa che persegue il profitto, fine a sé stesso, va infatti più o meno rapidamente, in crisi ed ha un basso livello di sopravvivenza a lungo termine", in M. VITALE, Lineamenti per un'etica d'impresa, Fondazione Rui, Documenti di lavoro, 67 – die. 1997.*

(16) Di diversa opinione il Sorci, che riconosceva nella continuità un valore di ordine superiore per l'azienda, così, infatti, "In azienda un valore di ordine superiore è la continuità dell'azienda; la continuità dell'azienda che si fonda da un lato sulla coerenza degli sforzi umani verso l'attività di servizio che un'azienda è chiamata a svolgere, dall'altro sull'efficacia di questa attività di servizio, riconosciuta dai soggetti che ne sono beneficiari. Quando esistono questi presupposti l'azienda produce reddito durevole, e quindi con l'autofinanziamento che ne deriva è in grado di auto-alimentarsi, di crescere, di svilupparsi". Cfr. SORCI C., in Riccaboni A. (a cura di), *Etica ed obiettivi d'impresa*, Collana di studi di Ragioneria e di Economia Aziendale, Serie Incontri, Cedam, 1995, pag. 47.

(17) N. ABBAGNANO, *ibidem*.

(18) "Ma il rapporto tra vita e produzione, che abbassa la prima, nella realtà, ad una manifestazione effimera della seconda, è perfettamente assurdo. Mezzo e fine sono invertiti", da T.W. ADORNO, *Minima Moralia*.

(19) Si fa riferimento al profitto determinato come differenza positiva tra il reddito periodico d'impresa (a sua volta scaturito dal divario tra valore monetario della produzione e valore

nato dell'attività aziendale, che deve essere invece considerato scopo strumentale<sup>(20)</sup> e mediato ma, soprattutto comprensivo pure di tutti quegli aumenti di ricchezza qualitativa (tutela ambientale, equa distribuzione del benessere, standard di vita adeguati, etc.) che ricadono sui singoli e sulla collettività anche in termini non meramente patrimoniali<sup>(21)</sup>, naturalmente al netto dei costi sociali sostenuti per conseguirli.

In contrasto con tale ordine di idee, si obietta che anche l'azienda sarebbe un'entità autonoma dotata di una propria volitività, cosa vera solo in parte, dimenticando con ciò l'irriducibilità a una gerarchia valoriale unica<sup>(22)</sup> della pluralità e dell'eterogeneità dei moventi e dei fini che muovono le decisioni e la drammaturgia degli attori aziendali.

Ancora, si opina che il tanto decantato olismo delle componenti sistemiche costituisce una realtà altra ed evoluta rispetto alla mera somma delle medesime componenti, perciò dotata di propria soggettività e finalismo intrinseco, nonché si eccepisce che l'impresa è un organismo, in quanto tale assimilabile all'individuo, che chiede linfa vitale e garanzie di sussistenza per sé stesso.

A queste eccezioni è facile ribattere che non esistono sistemi in senso assoluto ma interazioni tra sistemi e descrizioni di processi sistemici, di tal che si tratta di mere cornici (gli anglofoni utilizzano il vocabolo *frames*) comunicative, ipotizzate dai ricercatori, ma non di entità autoreferenziali.

Cioè, un sistema esiste solo in rapporto ad altri sistemi, mai di per sé e, quindi, vista la sua carenza ontologica, non può essere dotato di

monetario dei fattori impiegati per l'ottenimento della stessa, successivamente depurato delle imposte) e l'interesse sul capitale investito, oltre al salario direzionale, laddove non fosse esplicitamente considerato come costo di gestione.

(20) Nel lontano 1969, Paolo Emilio Cassandro parlava del profitto "*come mezzo indispensabile dell'esistenza e dello sviluppo dell'impresa*" e, quindi, "*come legge economica fondamentale che insegna a trarre il massimo rendimento dalle scarse risorse che l'uomo ha a disposizione; legge di razionalità, ma anche legge morale*", in P.E. CASSANDRO (1991), *Il profitto dell'impresa mezzo e non fine*, in Scritti Vari (a cura di) Giuseppe Spallini, Cacucci,

(21) "*In questo nuovo clima i vecchi strumenti di rappresentazione e di documentazione del sistema aziendale*", basati sui tradizionali metodi di determinazione del reddito e del profitto, "*risultano inetti ad attestare l'attività di un organismo vitale interattivo con l'ambiente, partecipe e consapevole dei bisogni e dei desideri della collettività*". Cfr. S. SPALLINI, *Il bilancio Sociale dell'impresa: un tormentato problema*, Adda, 2002.

(22) Anche la cosiddetta 'missione aziendale', espressione equivoca e frutto di mediazione della mentalità dei componenti la classe dirigente, è il risultato di un patto, contratto all'interno ed esplicitato all'esterno, valido solo temporaneamente, suscettibile di continue revisioni, adattamenti, mutamenti formali e di fatto.

autofinalismo<sup>(23)</sup>. Errano in ultima analisi, quindi, i teorici sistemici (sia di stampo strutturalista che i più avveduti evoluzionisti) quando attribuiscono all'azienda i caratteri dell'auto-organizzazione, dell'autoreferenza e dell'autopoiesi.

Rimembrando il famoso motto di Protagora di Abdera, solo *“l'uomo è misura e fine di tutte le cose”*<sup>(24)</sup>.

La via etica per l'azienda non costituisce un'opzione illuminata e neppure una scelta, bensì una necessità costitutiva e fondante; l'impresa non si impegnerà nella discussione etico-sociale soltanto per una sorta di convenienza finalizzata all'autoconservazione nel lungo periodo (cioè per un obiettivo, in fondo, pur sempre economicistico) ma sarà costretta a farlo, anche senza volerlo, per stare al passo con la società, di cui costituisce una componente essenziale.

Non esistono settori della vita contemporanea in cui non si dibatte di questioni di verità e giustizia.

È proprio questo il miglior portato della rivoluzione telematica: in un mondo in cui tutti possono accedere alle informazioni e alla conoscenza, senza più centri né periferie, tutti hanno la possibilità di far sentire, seppur flebilmente<sup>(25)</sup>, la propria voce ed organizzare con altri l'eventuale protesta nei confronti delle decisioni e dei comportamenti; non ci saranno possibilità di sfuggire al giudizio della gente, rimanendo nascosti o sommersi.

Per questo, alle imprese occorre mettere in pratica schemi etici ponderati e inflessibili nei valori fondanti ma dinamici nella capacità di adattamento ai continui cambiamenti, “resilienti” per adoperare una parola invero abusata, policentrici. I recenti eventi pandemici e la ormai permanente guerra fredda tra l'asse NATO e quello Cina-Russia-India (volendo semplificare gli schieramenti geopolitici) dopo lo scoppio del conflitto Russia-Ucraina, hanno repentinamente rivoluzionato assetti consolidati e convinzioni inossidabili, non ultima quella della

---

(23) Per una sintesi delle tesi sistemiche per la gestione della complessità si veda RULLANI e VICARI, *Sistemi ed evoluzione nel management*, Rizzoli 1999.

(24) L'applicazione della frase attribuita a Protagora in materia aziendalistica trovasi in A. PASTORE, *Fondamenti di Teorica Aziendale*, Bari, Adriatica Editrice, 2002, pag. 3.

(25) Sussistendo comunque delle asimmetrie in ambito territoriale, in materia di produzione, accesso e divulgazione dell'informazione i cittadini dei paesi in via di sviluppo non avranno le stesse opportunità di quelli dei paesi industrializzati.

sicurezza europea, confermando, se mai ve ne fosse ancora bisogno, la profonda interconnessione tra gli eventi su questo pianeta.

Dopo le semifallite primavere arabe, ora è l'Africa a reclamare attenzione mondiale e non solo per le enormi masse di migranti che approdano al ricco nord del mondo ma anche per la sua domanda di autonomia, libertà e sviluppo sostenibile che la politica tuttora colonialista delle superpotenze economico-militari ha per troppo tempo eliso ed eluso.

Di questa mutata e mutevole realtà territoriale e internazionale che la postglobalizzazione offre anche sul piano etico generale, l'azienda davvero non potrà non tener conto, perché essa stessa vi partecipa e se ne fa parte attiva e promotrice, tanto più quale soggetto economico del sistema postglobalizzato. E sempre più la leadership aziendale dovrà essere abile a facilitare la condivisione a tutti i livelli dell'impostazione etica dell'impresa rispetto alle grandi domande della contemporaneità.

Cosa affatto diversa sarà stabilire il percorso e le tappe di questo itinerario nel mondo delle cause prime e degli scopi ultimi dell'azione aziendale, questione assai più complessa, vista la molteplicità delle variabili culturali in campo, la presenza di tendenze centrifughe nella cultura d'impresa e la virulenza di pretese centralistico-dirigistiche da parte delle istituzioni politiche che dovrebbero sforzarsi di dirimere e tradurre in normazione le proposizioni sui valori provenienti dal dibattito etico-culturale.

L'estrema difficoltà nel tracciare la mappa di questa via etica è del tutto naturale ma non può restare una questione irrisolta.

Come ha autorevolmente sostenuto Nicola Abbagnano "*L'etica è un gioco che va comunque giocato, pena la sopravvivenza stessa dell'umanità*"<sup>(26)</sup>.

Essa in fondo null'altro rappresenta se non la naturale proazione alla ricerca delle vie migliori percorribili verso la felicità di uno e di tutti gli uomini, la legge morale che kantianamente equivale alla stella polare dei naviganti, lontana e inattingibile quanto preziosa e insostituibile, l'obiettivo utopico senza il quale si esaurirebbe la spinta creativa ad agire, lo *streben* fichtiano<sup>(27)</sup> che rende l'uomo diverso da tutte le altre creature.

---

(26) N. ABBAGNANO, *ibidem*, pag. 444.

(27) La tensione, lo sforzo dell'io empirico di adeguarsi all'io infinito, liberandosi dai suoi limiti.