

## CASSANDRO PAOLO EMILIO



**CASSANDRO PAOLO  
EMILIO  
BARLETTA 9 GENNAIO  
1910**

**ROMA 2 OTTOBRE  
2004**

*Economista ed aziendalista.*



Cassandro conseguì la laurea con lode presso il Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Bari nel luglio 1930.

Nel 1933 vince una borsa di studio del Ministero della pubblica istruzione per il perfezionamento all'estero. Recatosi in Germania, frequenta i corsi di economia aziendale alla Handelshochschule di Berlino.

Nel 1940 insegna ragioneria generale presso la facoltà di Economia e Commercio di Bari.

Nel 1950 vince il concorso per ordinario di Ragioneria Generale ed Applicata all'Università degli Studi di Catania.

Nel 1963 tiene un corso di lezioni nell'Università di Asmara.

Tra il 1963 e il 1964 svolge cicli di seminari presso l'Università di Napoli.

Nel 1969 è eletto preside della Facoltà di Economia e Commercio di Bari (attualmente Facoltà di Economia di Bari).

Nel 1970 è nominato prorettore dell'Università di Bari.

Nel 1971 è chiamato a ricoprire la I cattedra di Ragioneria Generale ed Applicata della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Roma.

Nel 1989 gli viene conferito il Sigillo d'oro dell'Ateneo barese.

La biografia del Prof. Paolo Emilio Cassandro è ampiamente sviluppata negli studi e nei ricordi di illustri docenti suoi allievi presentati nelle Gironate di Studi svoltesi in Sua memoria qui riportate, nei brani più significati riferiti al profilo del Maestro.

Atti del Convegno

**GIORNATA DI STUDI IN MEMORIA**

**DI PAOLO EMILIO CASSANDO**

Dall'intervento "Le ragioni dell'iniziativa" del Prof. Antonio Costa

Straordinario di Economia Aziendale, Università del Salento

Dopo aver accennati all'ampiezza della Sua produzione scientifica, segni della grande varietà dei temi trattati il relatore ricorda che "Paolo Emilio Cassandro è stato mosso nei suoi studi da schietto spirito critico ed ha sempre cercato di trovare nella realtà aziendale, cioè nei fatti reali, il fondamento logico che lo ha condotto a mettere nero su bianco i suoi ragionamenti teorici. Il

tutto con i limiti insiti nelle indagini condotte su un campione rappresentativo delle aziende osservate, 'Infatti non sempre le realtà aziendali conosciute possono considerarsi segnaletiche rispetto al fenomeno che si intende approfondire'".

"La Puglia, i nostri territori meridionali, hanno certamente ispirato i suoi studi "sulle gestioni agrarie" del 1953. Infatti, anche la sua monografia su "Le gestioni agrarie" ha avuto diverse ristampe in relazione proprio alle nuove conoscenze acquisite via via negli anni che hanno rimesso evidentemente in discussione il lavoro scientifico iniziale.

Tra i suoi lavori ispirati alla realtà pugliese da segnalare anche lo scritto "Le finanze dell'Amministrazione provinciale di Bari in un sessantennio (1901 – 1960)" in Atti e relazioni dell'Accademia Pugliese delle scienze – Classe di scienze morali, Nuova serie, Voi. I, 1964 – 67. Con la sua attività di ricerca P. E. CASSANDRO ha elevato a dignità scientifica settori di attività economiche e pratiche aziendali poco inclini agli interessi degli studiosi: si pensi all'impegno scientifico profuso nel settore agricolo, in particolare, per le imprese cooperative agricole.

Forse nessuno si sarebbe poi cimentato nella ricerca in questi settori, nel contesto dell'Accademia, se non ci fosse stato CASSANDRO nato in Puglia dove – come in tutto il Mezzogiorno d'Italia – era necessario dare dignità scientifica e risposte alle aziende operanti nei settori in loco prevalenti.

Non è mio compito analizzare la sua produzione scientifica. Lo faranno, certamente al meglio, gli illustri relatori che si susseguiranno,

Prof. Antonio Costa

**PROF. LANFRANCO MASSARI****Università degli Studi di Bari****Paolo Emilio Cassandro: L'uomo e lo studioso**

“Sento il bisogno di rivolgere un sentito ringraziamento per la Vostra partecipazione a questa giornata di studi in memoria di P.E Cassandro, (...)

**1.1 Paolo Emilio Cassandro – L'uomo**

Parlare, qui, oggi, del Prof. Paolo Emilio Cassandro è per lo scrivente motivo di gioia profonda, perché significa poter riandare col pensiero alla esistenza di un Uomo dalle grandi virtù e dal grande impegno; che ha prodotto un'opera luminosa, di vita e di scienza.

Paolo Emilio Cassandro nasce a Barletta il giorno 9 gennaio 1910. L'amore del sapere Gli è, di certo, instillato dal padre Michele, insegnante di francese nel locale ginnasio, educatore di fortissima tempra. Educatore, innanzi tutto, dei propri figli (Anna, Paolo Emilio, Antonio, Egidio, Manlio, quest'ultimo immaturamente e tragicamente scomparso), nei quali le non comuni doti naturali, sono esaltate dall'esempio di una vita rigorosa, proba e austera che, nell'applicazione costante e tenace del lavoro, riconosce le sue motivazioni e con quella alimenta tutte le sue speranze.

I valori della famiglia sono al primo posto. Il Maestro concepisce l'insegnamento universitario come una missione, come un'opera da svolgersi con la parola e con l'esempio. Egli rappresenta uno di quegli uomini che lasciano un solco profondo nel campo degli studi coltivati e nel cuore di chi con Lui si è formato, standoGli vicino e accettando i suoi principi di educazione morale e civile.

Il Suo livello culturale è elevato: forte cultura classica, greca e latina, conseguita da autodidatta, quattro lingue parlate e scritte correntemente, conoscenza ampia e diffusa delle teorie di riferimento e degli strumenti di ricerca dei propri studi.

Lo stile di vita è sempre molto sobrio, senza lussi evidenti; viaggia molto frequentemente in pullman e metropolitana. Rivela spesso mitezza d'animo, con tratti relazionali sereni e affidabili.

In tutto quello che fa è perseverante, costante, diligente.

Durante tutte le stagioni dell'anno è solito fare lunghe passeggiate pomeridiane di un'ora e mezza. Quelle sul lungomare di Bari sono spesso motivo di incontro, «per così dire occasionale» da parte degli allievi col Professore, per stargli vicino e scambiare punti di vista in tutta tranquillità.

Nella scelta della musica predilige quella classica, per la quale ascolta con piacere concerti organizzati.

Il ciclismo è il suo riferimento sportivo appassionato, che pratica fino ad oltre gli ottanta anni, in particolar modo quando è in vacanza a Silvi Marina (Abruzzo), dove è anche solito fare lunghe nuotate al mare. Quest'ultimo esercizio fisico lo pratica da ragazzo.

La lettura costituisce uno dei passatempi preferiti e si diletta nel gioco dello scopone, nel quale preferisce non essere battuto.

Come uomo di fede cattolica, il Maestro usa dire «... nel disegno del Signore, che noi umani non possiamo capire». La sua solidarietà lo porta spesso a fare donazioni ed opere di beneficenza a favore di associazioni benefiche.

In politica difende i principi della libertà, con slancio e convinzione. La devozione e la sensibilità trovano evidente concretezza nelle dediche riportate nei suoi lavori scientifici, come ringraziamento per l'assistenza ricevuta dai Maestri di studio e l'amore di vita ricevuto dai Suoi cari.

Si ricordano, in particolare, le dediche rivolte: «Alla cara memoria di Leone Gomberg», «Alla cara memoria di mio fratello Manlio Silvio», «A Paolo Emilio di Michele», «A mia madre, sempre viva nel mio ricordo», «Alla memoria venerata e cara dei miei genitori», «A Aldo Amaduzzi» ed altre ancora.

Dal 1940 insegna presso la Facoltà di Economia e Commercio di Bari, in principio come assistente, ed in seguito come incaricato di Ragioneria generale ed applicata.

Nel 1947 dirige l'Istituto di Ragioneria e di Economia aziendale dell'Ateneo barese. Nell'a.a. 1950-'51, diviene titolare di cattedra a Bari.

Dall'a.a. 1952-'53 concorre alla organizzazione della Facoltà di Economia e Commercio a Pescara; ne diviene uno dei primi docenti e convinto sostenitore.

Nell'anno accademico 1969-1970, è eletto Preside della Facoltà di Economia e Commercio di Bari e successivamente nominato Prorettore nella stessa Università.

In virtù del lavoro svolto, ottiene la medaglia d'oro dei benemeriti della Scuola e della Cultura. Inoltre, per l'apporto determinante offerto alla crescita culturale della Puglia e dell'intero Paese, è onorato della «Margherita d'oro per il 1970».

Dall'anno 1971-'72 sino al termine della sua attività, ricopre, con consenso unanime ed in qualità di titolare, la prima cattedra di Ragioneria generale e applicata presso la Facoltà di Economia e Commercio «La Sapienza» dell'Università di Roma.

In seguito al trasferimento presso l'Ateneo romano, consegue una medaglia ricordo dell'Associazione Laureati in Economia e Commercio Università di Bari (ALECUB), in quanto «Forgiatore e formatore di cultura professionale e Maestro di vita che per oltre un ventennio ha profuso i tesori del suo sapere e della sua scienza, della sua esperienza e della sua morale e cristallina».

Nello stesso Ateneo, dall'anno accademico 1974-'75, assume la direzione dell'Istituto di Ragioneria e di Ricerche Economico-Aziendali.

Il suo magistero presso l'Università di Bari prosegue, però, ininterrottamente fino al 1976, con frequenti trasferimenti Roma/Bari.

Nel 1989, come riconoscimento per la qualità dell'impegno profuso, riceve il «Sigillo d'oro» dell'Università di Bari.

Nel corso della sua lunga carriera, ricopre numerose cariche. Oltre alle già menzionate, si ricordano quella di accademico e presidente della Classe di Scienze Morali dell' Accademia Pugliese delle Scienze, di Member of the American Accounting Association, quella di Accademico ordinario dell'Accademia Nazionale di Ragioneria, e di socio di diverse altre Accademie ed Associazioni scientifiche. Va ricordato, inoltre, come membro del Comitato scientifico della Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, e della Rivista dei fondi comuni di investimento.

In qualità di Dottore Commercialista, svolge per molti anni l'attività professionale e di consulenza; è membro del collegio sindacale di importanti istituti di credito e imprese finanziarie. Riveste la carica di Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Bari, di cui è uno dei suoi iscritti più illustri (iscrizione 1943). La Sua esistenza giunge a conclusione il 2 ottobre 2004.

#### 1.2 Paolo Emilio Cassandro. Lo studioso

Paolo Emilio Cassandro, Egidio Giannessi e Giovanni Ferrero possono essere inseriti in un elenco essenziale di maestri dell'Economia aziendale, come generazione scientifica immediatamente successiva a quella costituita dagli allievi diretti dello Zappa quali Aldo Amaduzzi, Domenico Amodeo, Gino Azzini, Teodoro D'Ippolito, Pietro Onida, Carlo Masini.

Il percorso scientifico di Cassandro inizia da Bari, come allievo del Prof. Benedetto Lorusso, discepolo devoto di Fabio Besta."

"Lo Studioso, nel 1929, ancora prima della laurea, scrive il suo primo saggio: 'Un precursore: Leone Gomberg', (pubblicato nello stesso anno nella Rivista Italiana di Ragioneria numeri 3 e 4), nel quale è espresso il convincimento che la teoria del cultore svizzero, nella sostanza, non è diversa da quella dello Zappa, specialmente quando Gomberg, sinteticamente, definisce l'Economia aziendale come la 'scienza dell'amministrazione delle aziende'. Tuttavia, a Gomberg, Cassandro rimprovera una costruzione prevalentemente deduttiva e aprioristica, laddove la Scuola italiana procede su basi sperimentali.

La divulgazione degli studi zappiani e il loro confronto con edotto le Sue Cassandro prime su esperienze quello che estere accade rendono negli studi sufficientemente aziendali. Nel luglio del 1930, Egli si laurea con lode a Bari, discutendo una tesi in Ragioneria, relatore il Prof. Benedetto Lorusso, dal titolo 'L'economia aziendale nei Paesi stranieri e le recenti tendenze italiane'.

Il tema prescelto ha come obiettivo la conoscenza del livello di divulgazione in Italia della nascente disciplina e la conferma di ulteriori ricerche sulla stessa condotte all'Estero.

Nel 1933, vince una borsa di perfezionamento all'estero del Ministero della Pubblica Istruzione che Gli consente di frequentare, dal 1933 al 1934, presso la 'Scuola Superiore di Commercì di Berlino, i corsi di Betriebswirtschaftslehre (Economia aziendale).

Tale soggiorno di studi Gli consente di analizzare criticamente i contenuti delle dottrine economico-aziendali tedesche che espone, nel 1937, in un apposito lavoro denominato Disegno storico delle dottrine economico-aziendali tedesche (Rivista Italiana di Ragioneria, n.4, 1937). Dal suddetto disegno risulta come le sistemazioni teoriche tedesche portino, gradualmente, anche in Germania, alla formazione di una disciplina economica che ha il compito di indagare sui fenomeni economici della vita delle singole aziende e, particolarmente, di quelle private. Egli può notare che dall'Economia aziendale è, solitamente, esclusa la tecnica contabile in quanto ritenuta metodologia avente carattere di premessa allo studio economico aziendale e di semplice strumento delle relative indagini".

"Agli inizi degli anni '40, il Maestro ha appena compiuto i trent'anni. In piena formazione culturale e in concomitanza del grande "rumore" accademico che sta creando la Scuola italiana di Economia aziendale, lo Studioso appare dubbioso nell'accettare incondizionatamente le "tendenze nuove" e cerca di allargare la sfera conoscitiva del fenomeno aziendalistico dell'Estero, ove incontra e studia diversi Autori svizzeri e tedeschi che Gli sembrano più maturi per un confronto critico con la costruzione interna della disciplina. Da tale esperienza non riceve spunti alternativi rigorosi, dimostrativi di una ricerca più profonda e complessa, anche se, comunque, tali indagini sono utili alla Sua crescita scientifica complessiva.



In effetti, nell'analisi delle «proposte estere», le numerose Sue osservazioni (critiche) illustrano chiaramente le differenze in campo, che aiutano ad orientarsi su basi sostanziali, nella scelta scientifica finale da compiere.”

“Dopo la morte del Prof. Benedetto Lorusso, avvenuta a Bari nel febbraio del 1939, sulla cattedra da Lui retta sin dal 1901, subentra il Prof. Aldo Amaduzzi (1940), il quale, nel fermo convincimento di dover superare le barriere culturali del suo tempo, si prodiga per dare una spinta fortemente evolutiva all'economia aziendale, che dopo le enunciazioni dello Zappa, «sembra ristagnare». Il suo obiettivo di quegli anni è quello di sganciare la Ragioneria dalla Contabilità, per ancorarla saldamente ai principi dell'Economia aziendale.

Cassandro collabora intensamente con Amaduzzi per tutta la durata della sua permanenza a Bari (1940-1947), prima come assistente, ed in seguito come incaricato di Ragioneria generale ed applicata.

La fase evolutiva del pensiero di Amaduzzi consente al Ricercatore pugliese di acquisire più intense peculiarità dottrinali che ne contraddistinguono, poi, il profilo scientifico della piena maturazione.”

“Vinto il concorso di Ragioneria generale ed applicata presso l'Università di Catania, nell'a.a. 1950-'51, viene chiamato a coprire, in qualità di titolare, la stessa tipologia di insegnamento presso l'Università di Bari.

Restando ancorato al «campo fecondo» degli studi zappiani e alla successiva esperienza fatta con A. Amaduzzi, propone (Le Aziende – Principi ragioneria, di Cacucci, Bari, che di 1958), di studiare l'azienda sia essa unità di produzione che di erogazione, come un “sistema di forze”, cioè come un complesso di comportamenti legati fra loro da vincoli di indipendenza. In questa impostazione, le forze che costituiscono il sistema aziendale, in riferimento ai suoi aspetti strutturali sono, in una semplificata nozione generale, ridotte a tre: persone, beni, organizzazione. Per l'Autore, le persone (P) rappresentano la componente più importante e il carattere dinamico del sistema.

“Del suo impegno scientifico fanno fede le trenta «opere» (lavori principali) che spaziano dalle gestioni agrarie ai gruppi aziendali, dalle gestioni assicuratrici alle contabilità nazionali, dal bilancio consolidato alle gestioni erogatrici pubbliche, alla pianificazione aziendale, tanto per citarne alcuni importanti.

Inoltre, i suoi scritti vari (138) rappresentano la prova più concreta dell'interesse del Maestro per i numerosi temi, anche professionali, che interessano, nel tempo, l'evoluzione e l'allargamento dei contenuti della disciplina. Tra questi ultimi, trovano sistemazione, ad esempio, la tecnica operativa del collegio sindacale, l'avviamento e la sua valutazione, il bilancio oggettivo dell'impresa, la tipizzazione dei bilanci annuali delle S.p.A., la revisione aziendale e la certificazione dei bilanci, la pianificazione strategica, il rapporto tra controllo sindacale e società di revisione, la crisi d'impresa e le possibilità di risolverla, i principi contabili generalmente accettati, l'armonizzazione internazionale dell'informativa contabile, il contenuto del financial management, le caratteristiche economico-aziendali del factoring e del leasing, le aziende fiduciarie d'investimento, le origini e il contributo dell'auditing, il bilancio sociale dell'impresa, l'inflazione monetaria e i bilanci annuali d'impresa. Tutti temi ancora di grande attualità.

Sugli argomenti trattati Cassandro dà contributi di notevole importanza che arricchiscono gli studi italiani della disciplina e sono punti di riferimento e confronto per coloro che si dedicano alle relative ricerche o li applicano nel quotidiano aziendale.”

“Le sue lezioni sono sempre svolte con puntualità, semplicità, organicità, chiarezza. Esse sono un insieme di profonda conoscenza della materia insegnata, di spunti di politica, di temi sociali, di considerazioni umane. In ogni circostanza relazionale, appare sempre un insegnante fervido e paziente e svolge la sua didattica con ammirabile dedizione e mente aperta ai nuovi problemi che si pongono nell'ambiente economico.”

“Ritiene che non sussistano incompatibilità tra insegnamento e attività professionale; se quest'ultima è svolta entro certi limiti si ottiene una utile integrazione tra esperienza e teorizzazione.

Nella formazione degli allievi è obiettivo ed esigente; allo stesso tempo, è a questi profondamente affezionato. Nel privato non manca di trattarli con calore, amicizia e amorevole familiarità.

Per spingerli verso l'impegno severo negli studi, Egli ama ripetere 'che un vero allievo non deve fermarsi là dove giunge il maestro, ma deve, invece, proseguirne il cammino, ispirandosi ai suoi principi, ai suoi insegnamenti morali, al suo metodo'. Con gli studenti è paterno, ma quando necessario sa anche evitare quelle indulgenze colpevoli, che lungi dall'educare i giovani, li danneggiano, li illudono e li portano fuori dal retto sentiero.

Ai Colleghi chiede di essere alieni da quello spirito di esclusivismo e d'intolleranza, che talvolta dolorosamente turba la serenità delle ricerche; invita le «scuole» diverse a non essere fazioni l'una contro l'altra armata e ad essere, invece, tanti cenacoli o seminari concorrenti tutti all'unico scopo della conoscenza della verità”.

Il Prof. Lanfranco Massari, nel ricordare di aver “sempre visto il Prof. P.E. Cassandro lavorare con gusto, ossia con il piacere, la gioia e la soddisfazione di fare ciò per cui si è preparati e ci si sente ‘vocati’, sorretti da una continua tensione a migliorare e a cogliere gli stimoli e le opportunità di apprendimento”, ritiene infine di sottolineare che “Come profilo di studioso è ‘eminente generalista’. L'unificazione sinergica del sapere aziendalistico rappresenta un obiettivo primario del Suo insegnamento e l'architettura di fondo del Suo pensiero scientifico. Con tanta riconoscenza.”

**PROF. Giuseppe Bruni****Università degli Studi di Verona****In ricordo del Prof. Paolo Emilio Cassandro**

A titolo personale ricordo, con piacere che ebbi l'occasione di incontrare il Professor Cassandro allorquando – pur avendo conseguito l'idoneità quale Assistente di ruolo all'Università di Perugia – in attesa di definitiva sistemazione, volli presentarmi a Roma per sostenere, con il Professor Cassandro, l'esame di abilitazione all'insegnamento della Ragioneria. Ricordo che si trattò di una prova piuttosto rigorosa, ma proprio, anche per questo, rimasi particolarmente soddisfatto e, ad un tempo, onorato per averla sostenuta con successo.

Nel seguito degli anni che mi videro procedere, in rapida successione verso la Cattedra universitaria e anche in tempi successivi, attendendo alla Presidenza dell'Accademia Italiana di Economia aziendale ebbi varie occasioni per apprezzare la Scuola del Maestro, attraverso i suoi diretti Allievi, con i quali ho spesso intrattenuto relazioni proficue per Convegni, Seminari e quant'altro.

La lezione di Cassandro, Maestro di vita prima ancora che di studio, si ritrae nel segno della onestà intellettuale, nel rigore della ricerca non disattendendo, anzi assolvendo con incisività, alla enunciazione di proficue applicazioni metodologiche.

Sotto questo profilo, Cassandro rivela sé stesso quale continuatore della Scuola classica di Ragioneria del primo Novecento, di cui assimila, oltre ai contenuti sistemici, il segno della continuità nella tradizione.

Non di meno, il dettato di Cassandro è espressione di un costante adeguamento del suo pensiero ai mutamenti della so-cietà e nella vita economica.

Particolarmente apprezzabile è la sensibilità del Maestro nel cogliere, per quindi rappresentare in proposizioni scientifiche, la progressiva trasformazione della concezione aziendalistica coerentemente allo sviluppo del moderno capitalismo industriale. Cassandro infine, ma non ultimo, seppe rivelare sé stesso, quale attento cronista della ulteriore fase storica dell'economia

italiana collegata alla visione industriale di ciò che fu e rappresentò per il Paese il fenomeno dello Stato imprenditore. Uno Stato che, come, emblematicamente, si può ricordare, avviò la costruzione di quella “Civiltà del Lavoro” di cui il Nostro seppe essere, oltre che mentore illuminato, prestigioso protagonista.

**PROF. NICOLA DI CAGNO****Università del Salento****Il Bilancio di esercizio nella visione di Paolo Emilio Cassandro****1. Premessa**

Ho proposto al comitato scientifico di affidarmi il compito di riferire sulla visione che il Maestro aveva del bilancio d' esercizio, confesso, soprattutto nel ricordo e nella considerazione della mia personale esperienza.

Mi lega, invero, la materia del bilancio all'ultimo incontro di lavoro col Maestro. Mi aveva affidato il compito di preparare un contributo su “L'allegato ai conti annuali” da presentare al primo Convegno nazionale di ragioneria organizzato dall' Accademia italiana di economia aziendale presieduta all'epoca dal Prof. Carlo Masini che si svolse a Trieste nel 1980.

Come per tutti i precedenti lavori gli avevo presentato una prima stesura che lui aveva integrato con annotazioni trascritte a margine del dattiloscritto e, con l'imbarazzo e l'ansia di sem-pre, attendevo il Suo assenso alla stampa definitiva; assenso che mi dette rassegnandomi le sue riflessioni sull'utilità che “L'allegato” avrebbe potuto avere al fine di migliorare la capacità informativa del bilancio. Da quel momento non ebbi più occasione di sottoporre i miei lavori alla Sua attenzione e fu quindi con particolare gioia che riscontrai la citazione di un mio lavoro “Il bilancio di esercizio delle società di capitali secondo la IV direttiva CEE” nella Sua monografia “Le gestioni societarie” del 1984.

Il tema del bilancio, in definitiva, ha costituito oggetto principale di approfondimento dei miei studi e dei miei scritti. L'opera del Maestro al riguardo mi ha notevolmente influenzato.

## **2. P.E. Cassandro e il bilancio d'esercizio**

Nel riflettere su questo mio lavoro, ho, tuttavia, incontrato non poche difficoltà. Paolo Emilio Cassandro, come può rilevarsi scorrendo i lavori riportati negli "Scritti vari" a cura del compianto collega e fraterno amico Giuseppe Spallini, edito da Cacucci nel 1991, si è soffermato sulle tematiche di bilancio a partire dalla sua prima monografia "Le riserve occulte" del 1946 sino al suo lavoro "sulla revisione aziendale" pubblicato su Rivista Italiana di Ragioneria ed economia aziendale del 1990.

Il bilancio di esercizio ha ricevuto dal Maestro una prima sistemazione scientifica nel 1957, allorché curò, per l'Enciclopedia del petrolio e del gas naturale a cura dell'Eni, la voce bilancio. Nel secondo paragrafo "Struttura formale del bilancio di funzionamento" scrisse: "il bilancio annuale di funzionamento è composto da due parti strettamente collegate tra loro. La prima, detta stato patrimoniale o conto patrimoniale, dà la dimostrazione delle attività, delle passività e del capitale netto dell'azienda al termine del periodo annuale al quale il bilancio si riferisce. La seconda, denominata conto economico o conto profitti e perdite, espone quali furono i costi e ricavi dell'esercizio e quale, quindi, il risultato economico ad esso attribuibile. (...)

In tema di attualità del pensiero di Paolo Emilio Cassandro il prof. Di Cagno precisa che "Il Maestro, sposta il problema valutativo dalla teoria alla pratica aziendale, non perdendo mai di vista il carattere empirico della scienza economica. Conscio della difficoltà di ricercare i menzionati limiti per ogni elemento attivo e passivo e concependo il bilancio quale sistema di valori, afferma come sia comunque importante non superare complessivamente il limite superiore per le attività e quello inferiore per le passività.

Le riflessioni svolte consentono, a mio avviso, di percepire l'attualità del suo pensiero con riferimento alla logica valutativa imposta dai principi contabili internazionali, che, come è noto, fanno riferimento al criterio del fair value.

L'attualità del Suo pensiero si può individuare ancora con riferimento alla problematica inerente alla procedura di classificazione delle varie poste di bilancio. Cassandro, infatti, enfatizza la necessità di giungere alla definizione di categorie omogenee di costi e ricavi, di attività e passività per poter accrescere il grado delle analisi economico aziendali. Rimarca l'esigenza di separare i valori obiettivi dai valori stimati e/o congetturati, al fine di poter meglio esprimere un giudizio sul grado di attendibilità delle quantità di sintesi scaturenti dal bilancio. Insiste, con riferimento al principio della chiarezza, sul bisogno di pervenire ad una ordinata successione delle varie voci sulla base del criterio finanziario della liquidità crescente per le attività e dell'esigibilità per le fonti di finanziamento.

Altrettanto importante ed attuale è l'aspetto terminologico non solo in termini formali, ma anche sostanziali. Sul punto, avverte la necessità di definire categorie di componenti tanto della struttura di conto economico, quanto in quella del capitale, che esprimano con precisione il proprio contenuto, in modo da non distorcere l'interpretazione economica dell'insieme degli accadimenti che in sintesi vanno a confluire in una data categoria contabile.

Il Maestro, a riguardo, manifesta l'esigenza di giungere a definizioni concordate in "In seno ad associazioni di studiosi e pratici" e auspica l'adozione di piani contabili-tipo uniformi, per poter dedurre una struttura di bilancio tipo. Non solo, accanto a tale uniformità formale, associa con forza la problematica dell'uniformità sostanziale, tanto da spostare l'attenzione sul contenuto del bilancio e porsi l'interrogativo circa la possibilità o meno di pervenire ad una sorta di tipizzazione sostanziale.

Strettamente connessa a tale riflessione è, poi, la questione dell'opportunità o meno che la legge positiva intervenga nel processo di valutazione, disponendo norme cui attenersi nell'assegnare i valori di bilancio.

Cassandro, riconosce all'informazione di bilancio una funzione prettamente conoscitiva, infatti, afferma testualmente che esso è uno "strumento di retta amministrazione" e a questa funzione deve principalmente essere informato nella struttura formale e, quel che più conta, nel suo contenuto di valori". L'elemento centrale, in definitiva, è nella verifica della ricerca dell'equilibrio

aziendale indagato in una prospettiva economica. L'apprezzamento economico del sistema degli accadimenti aziendali è, tuttavia, possibile, se l'insieme dei valori che danno contenuto al conto economico e allo stato patrimoniale è stato tratteggiato tenendo ben presente i citati limiti di valutazione, in modo da pervenire alla determinazione dei valori di capitale e di reddito definibili razionali.

Si comprende perché il Maestro affermi che il legislatore non deve prescrivere regole tassative e minuziose, ma limitarsi a fissare solo dei criteri generali di orientamento.

Evitare l'annacquamento del capitale non è solo necessità di natura legalistica, ma è una priorità di natura prettamente aziendale, nella misura in cui rafforza le condizioni di funzionalità a beneficio di tutti i portatori di interessi.

Naturalmente per Cassandro le procedure di valutazione non devono sconfinare in mero arbitrio, ma al contrario devono tradursi in un procedimento di definizione delle quantità aziendali attuato secondo un percorso razionale, trasparente e suscettibile di verifica con riferimento alle ipotesi sottostanti la valutazione stessa. Da qui il rilievo che Cassandro attribuisce alla nota integrativa (all'epoca conosciuta come allegato) e alla relazione degli amministratori che accompagnano il bilancio.

In ultimo, ulteriori spunti di originalità ed attualità del pensiero del Maestro si possono cogliere con riferimento alla Sua interpretazione del concetto di "verità". Cassandro, invero ed in estrema sintesi nel definire il bilancio di esercizio quale complesso di valori, ricorda come gli stessi siano riferibili a quantità frutto di previsioni e stime, e, come tali aventi carattere soggettivo.

Proprio in relazione a tali valori, Cassandro esalta la necessità di avere un corpus di principi valutativi rispetto ai quali verificare che la misurazione di tale entità sia svolta razionalmente.

Evidente il riconoscimento all'importanza dei principi contabili nazionali ed internazionali riconoscimento da lui posto in un'epoca in cui era assente nel contesto italiano una qualsiasi organizzazione professionale a ciò deputata.



Credo che a riguardo, in conclusione, sia sufficiente soffermarsi sull'attuale assetto normativo; le norme del codice civile prescrivono come è noto dei criteri generali di orientamento e valutazione, ma per poter dare contenuto tecnico ed operativo a quei precetti occorre considerare l'insieme dei principi contabili nazionali ed internazionali, che in funzione interpretativa-integrativa, consentono di poter affrontare il problema delle valutazioni di bilancio in riferimento al singolo caso concreto e ciò appunto in ossequio a quanto il Maestro ha testualmente affermato: "il problema del valutare è, invero, un problema concreto che va risolto caso per caso, tenendo conto delle varie circostanze aziendali ed ambientali, e non può sottoporsi, pertanto, a regole tassative inserite in un testo di legge valide per ogni tempo e per ogni luogo".

### **Ritratto di un Maestro: Paolo Emilio Cassandro**

4 dicembre 2014

#### **Introduzione del Prof. Nicola Di Cagno al Ricordo del Prof. Paolo Emilio Cassandro**

Dopo aver ringraziato il prof. Eugenio Scandale e il Consiglio Direttivo dell'Accademia Pugliese delle Scienze per aver accolto la proposta di ricordare in questa prestigiosa sede il Maestro Prof. Paolo Emilio Cassandro nel decennale della Sua morte, il Prof. Nicola Di Cagno ha ricordato che "il Maestro è stato per diversi anni presidente della sezione scienze morali dell'Accademia della quale è stato per trent'anni socio ordinario".

Un sincero ringraziamento ha rivolto ai presenti che hanno voluto condividere la gioia di ricordare un uomo che è stato maestro di vita oltre che di scienza.

Come suo personale ricordo il Prof. Di Cagno ha segnalato che "nell'ultimo giorno di insegnamento a Roma, Paolo Emilio Cassandro si vantasse, in tanti anni di insegnamento, di non avere mai saltato una lezione. L'annotazione mi ha riportato alla mente che lo stesso modo di comportarsi lo ebbe a Bari quando fu eletto Preside della Facoltà di Economia e Commercio. Anni

difficili di grande contestazione; il maestro fu anche nominato Prorettore. Ebbene Egli riusciva a non saltare alcuna lezione”.

Prima di concludere l'introduzione il Prof. Di Cagno ha voluto ricordare che “Bianca Cassandro mi ha donato, nel 2008, copia di uno scritto del Maestro in cui con lo pseudonimo di Logismos scriveva : “mi accade di dire sovente ad allievi e collaboratori quando si parla di giustizia e progresso sociale che la legge della partita doppia cioè la costante uguaglianza tra dare e avere è il principio filosofico che regge la vita degli uomini nella quale non ci può essere avere senza un equivalente dare e dove non c'è dare che, alla fine non produca un sequenziale avere e queste cose vanno ripetute specialmente ai giovani d'oggi malamente educati da certi demagoghi che sanno insegnare solo diritti, cioè praticano l'avere, dimenticando i corrispondenti doveri cioè il dare. Quei demagoghi dovrebbero studiare il metodo contabile della partita doppia”.

Nel cedere la parola al prof. Stefano Adamo per il suo ricordo del Maestro il prof. Di Cagno ha voluto sottolineare il grande merito di Stefano Adamo e dei miei collaboratori e colleghi di Lecce, per aver continuato lo studio dei testi di Paolo Emilio Cassandro e soprattutto per avere anche in sedi scientifiche prestigiose riproposto le sue opere, Grazie.

Nicola Di Cagno

### **Ritratto di un Maestro: Paolo Emilio Cassandro da parte di Prof. Stefano Adamo**

il 4 dicembre 2014 all'Accademia Pugliese delle Scienze

“Paolo Emilio Cassandro nasce a Barletta il 9 gennaio 1910, e cresce con i sani valori di una famiglia unita e numerosa (il Papà Michele insegnante di lingua francese presso il locale ginnasio e la Mamma Francesca: la sorella Anna e i fratelli Antonio, Egidio, Giovanni e Manlio).

All'età di soli sedici anni consegue l'abilitazione tecnica presso l'Istituto Giulio Cesare di Bari, ma la Sua formazione è contraddistinta anche da un percorso classico, conseguito da autodidatta. Il

livello culturale, evidentemente superiore alla media, è confermato anche in ambito universitario, dal momento che all'età di 20 anni (luglio 1930) il Nostro è già laureato presso il Regio Istituto Superiore di Scienze economiche e commerciali di Bari, discutendo una tesi in Ragioneria dal titolo L'economia aziendale nei Paesi stranieri e le recenti tendenze italiane, relatore il Prof. Benedetto Lorusso.

Assolti gli obblighi di leva, vince nel 1933 il concorso a cattedra per l'insegnamento di Ragioneria presso gli Istituti Tecnici Commerciali, e grazie ad una borsa di studio del Ministero della Pubblica istruzione, trascorre un soggiorno di ricerca in Germania (1933-34), frequentando i corsi di Economia Aziendale della Handelshochschule di Berlino.

Tornato in Italia, dopo una breve parentesi di insegnamento presso gli Istituti Tecnici Commerciali, nel 1940, Cassandro si avvia alla carriera accademica presso la Facoltà di Economia e Commercio di Bari, dove, prima da assistente e poi da incaricato di Ragioneria Generale ed Applicata, svolge la Sua attività didattica e di ricerca. Nel 1950, presso l'Università di Catania, vince il concorso per il ruolo di Ordinario e viene, quindi, chiamato ad assumere la cattedra di Ragioneria generale ed applicata nell'Ateneo barese.

In qualità di Professore Ordinario svolge una intensa attività didattica, non solo in ambito universitario (Bari, Napoli e Pescara, della cui facoltà è nel 1965 tra i fondatori), ma anche in importanti enti ed istituzioni (tra cui la Scuola di Studi Superiori dell'ENI). La Sua padronanza delle discipline aziendali è impressionante: Ragioneria, Economia e finanza delle imprese di assicurazione, Contabilità di Stato, Tecnica commerciale e dei prodotti agricoli, Istituzioni economiche e commerciali, Tecnica industriale e commerciale, Tecnica bancaria e Professionale, il tutto mai lasciato all'approssimazione, ma sempre supportato da estrema serietà di impegno e contestuali approfondimenti scientifici. Presso l'Ateneo barese Paolo Emilio Cassandro ricopre rilevanti cariche istituzionali:

- dal 1947 fino agli anni Settanta, è Direttore dell'Istituto di Ragioneria (Istituto di Ragioneria e di Economia Aziendale dal 1953-54);
- dal 1969 al 1971 è Preside della Facoltà di Economia e Commercio;

- dal 1970 al 1971 è Pro Rettore e componente del Cda.

Particolarmente significativa la Direzione della Biblioteca di Istituto che guida ininterrottamente dal 1952 al 1971, periodo in cui ne favorisce l'impressionante dotazione in termini di volumi, riviste e documentazione.

Nell'anno accademico 1971-72, giunge la chiamata per l'assunzione della cattedra di Ragioneria generale ed applicata presso l'Università di Roma dove insegna fino al 1985, dopo il collocamento fuori ruolo avvenuto nel 1980.

Nell'Ateneo capitolino ricopre anche la carica di Direttore dell'Istituto di Ragioneria e di Ricerche Economico-Aziendali. Dopo il pensionamento il Maestro continua la Sua attività di studio, scrivendo, tra il 1985 e il 1990, ben 25 articoli, l'ultimo dei quali pubblicato sulla rivista Bancaria-Minerva Bancaria (Prospettive per l'attività bancaria in Europa dopo il 1992).

Non si scordi, peraltro, che all'attività di ricerca e di studio il Nostro affianca una parallela attività di pubblicista che, sotto lo pseudonimo di Logismos, lo porta a pubblicare pezzi giornalistici negli anni tra il 1952 e il 1963.

Nel corso della Sua lunga carriera Paolo Emilio Cassandro ha, inoltre, ricevuto numerose onorificenze e vari riconoscimenti per la significativa opera scientifica e per il prezioso contributo reso allo sviluppo della cultura dell'intero Paese, tra questi si ricordano:

- la medaglia d'oro dei benemeriti della Scuola e della Cultura;
- la Margherita d'oro (1970);
- la medaglia-ricordo dell'Associazione Laureati in Economia e Commercio dell'Università di Bari (1972);
- il Sigillo d'oro dell'Ateneo Barese (nel 1982).

Come già ricordato è stato vicepresidente dell'Accademia Pugliese delle Scienze, nonché membro di importanti associazioni accademiche nazionali ed internazionali (tra cui l'American Accounting Association e l'Accademia Italiana di Economia Aziendale). Componente del Comitato Scientifico di prestigiose riviste (tra cui la Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale). Importante

anche il Suo impegno a livello professionale e consulenziale, in qualità di Dottore Commercialista, della cui categoria è stato più volte Presidente per la circoscrizione territoriale di Bari.

Amante della buona lettura, del ciclismo e del mare: sono note a tutti i Suoi cari 1 le uscite in barca al largo per delle nuotate e le “famose” passeggiate sul lungomare di Bari (ottime opportunità di “incontri casuali” per gli allievi al fine di lunghe chiacchierate e per chiedere consigli). Come ricordato, il Maestro si spegne a Roma il 2 ottobre 2004, all’età di 94 anni”.

Stefano Adamo

**La funzione sociale dell’azienda. Il contributo dei Maestri** di Rossella Leopizzi e Fabio Caputo,

Rirea Historica Studi e Ricerche di Storia della Ragioneria, febbraio 2019

Brani tratti dal Capitolo 6 “**Paolo Emilio Cassandro** (di Rossella Leopizzi)

**Brevi cenni di inquadramento dell’autore**

“Paolo Emilio Cassandro nasce a Barletta il 9 gennaio del 1910 e inizia il Suo percorso scientifico a Bari come allievo di Benedetto Lorusso, discepolo di Besta. Nel 1929, prima ancora della laurea, scrive un saggio su Leone Gomberg, aziendalista svizzero, dimostrando già il Suo orientamento verso studi internazionali, confermato, poi, con la Sua tesi di laurea dal titolo ‘L’economia aziendale nei Paesi stranieri e le recenti tendenze italiane’.

Frequenta di lì a breve un corso di Economia Aziendale presso la Scuola di Commercio di Berlino, trascorrendovi 2 anni, grazie ad una borsa di studio del Ministero della Pubblica Istruzione che Gli permette di accrescere ancor di più il respiro internazionale dei Suoi studi e di analizzare criticamente i contenuti delle dottrine economico-aziendali tedesche, in particolare Schmalenbach.

La conoscenza perfetta di ben quattro lingue, francese, inglese, spagnolo e tedesco, Gli consente di leggere in lingua originale i testi che ritiene interessanti. In particolare, Egli si avvicina alla scuola

svizzera e tedesca, in primis alla dottrina di Leone Gomberg, che definisce un precursore di tendenze che successivamente si sarebbero sviluppate nel nostro Paese.

Cassandro riserva attenzione anche a Schar, che Egli definisce un grande idealista perché “concepisce il fenomeno dello scambio come una funzione sociale di importanza non solo economica ma anche spirituale e morale”. E' già in questa fase che Cassandro inizia ad attribuire grande importanza al ruolo sociale dell'attività economica.

Egli, durante la sua carriera accademica, insegna a Bari, che era la seconda Facoltà di Economia per importanza dopo Venezia, e poi a Catania, Pescara e Roma.

Nel 1963 svolge una serie di lezioni presso l'Università di Asmara, creando importanti collegamenti tra questa e l'Università di Bari. Anche quest'esperienza forgerà la Sua personalità e il Suo pensiero in maniera evidente.

La figura dell'illustre Studioso si caratterizza per una significativa produzione scientifica, nell'ambito della quale si riscontrano opere di carattere generale, congiuntamente ad una serie di approfondimenti su specifiche questioni di vario genere, che spaziano, solo per sintesi, dalle vicende storiche della disciplina e dei rapporti con le altre forme del sapere agli aspetti metodologici delle varie tipologie di ricerche da condurre.

La sua formazione si connota sin dall'inizio, come detto, per un ampio respiro internazionale, anticipando di parecchio le tendenze attuali registratesi negli ultimi anni.

La presenza congiunta nell'elaborazione delle Sue opere sia del pensiero di Zappa, che di quello di Besta, coniugata al Suo diretto rapporto con Amaduzzi, permettono di individuare precisi caratteri di originalità rispetto ai vari temi indagati dal Maestro, determinando la configurazione di posizioni dottrinali che meritano di essere approfondite autonomamente.

Sotto questo punto di vista, tale esigenza di conciliazione emerge allorquando Cassandro riconosce nel pensiero di Besta i prodromi delle tendenze nuove, nella misura in cui intravede lo studio sostanziale degli accadimenti aziendali al fine di poter esprimere giudizi di convenienza economica.

Successivamente, individua in Amaduzzi, fautore di una solida teoria generale dell'impresa, la figura più idonea per proseguire in chiave evolutiva la teorica zappiana.

Pur proseguendo la scuola classica di Ragioneria, è particolarmente attento nell'approfondire le dinamiche provenienti dalla società e dalla vita economia, al fine di cogliere ogni minimo mutamento che riguardasse il sistema delle imprese.

Il Suo impegno scientifico consta di trenta opere più importanti e dei Suoi Scritti vari (138 articoli), che rappresentano la prova concreta dell'interesse del Cassandro per numerosi temi di straordinaria attualità, uno fra questi il bilancio sociale dell'impresa.

Di sicuro interesse, in tal senso, appaiono le Sue puntuali riflessioni nell'ambito delle tematiche e delle argomentazioni sulla funzione sociale dell'impresa.

Tra l'altro, tutti i temi affrontati sono sempre confrontati con proposte e soluzioni adottate a livello internazionale e non solo svizzere e tedesche, come nei primi tempi, ma successivamente anche anglosassoni.

Cassandro è stato un grande studioso ed un uomo di incredibile probità morale, con assoluta dedizione a lavoro e famiglia, concependo l'insegnamento come una missione di vita e la ricerca scientifica come la strada più nobile percorribile al termine degli studi universitari. Non ignorava, tuttavia, le difficoltà di una simile carriera, ma trasmetteva ai Suoi figli, come ai Suoi allievi, l'importanza di valori, quali il sacrificio, la perseveranza, l'umiltà, doti necessarie per conseguire i più gratificanti traguardi. Nel rapporto con gli studenti era austero, ma disponibile al colloquio. Spingeva i Suoi allievi verso la crescita intellettuale, sottolineando in tal senso l'importanza dell'apertura a dottrine internazionali, necessarie per maturare una piena consapevolezza dello stadio evolutivo della conoscenza, che è senza confini".

### **Il concetto di azienda e la sua funzione sociale**

"Sul Professor Cassandro si è detto che 'rappresenta un mirabile esempio di metabolizzazione e di rielaborazione delle intuizioni zappiane, giungendo alla maturazione di una personale visione dell'istituto aziendale. I Suoi studi, i Suoi approfondimenti ed il Suo pensiero" costituiscono, infatti,

una scuola autonoma; lo Stesso si appropria alla Ragioneria non solo come scienza delle rilevazioni, ma anche come scienza dei fatti aziendali.

Cassandro si colloca nel solco di Amaduzzi, considerando l'azienda un sistema di forze, mezzi, persone e organizzazione, legate da vincoli di strumentalità, complementarità e interdipendenza e combinate secondo il principio di razionalità in modo da conseguire il maggior rendimento possibile”.

“Più tardi, Cassandro riconoscerà in maniera più esplicita all'azienda un imprescindibile ruolo sociale, considerato che essa è un 'organismo in cui si formano e da cui si dipartono i vari redditi, dal salario, all' 'interesse, al profitto' e considerato che egli riconosce che non può aversi sviluppo economico della collettività, senza che vi sia un preventivo sviluppo delle singole unità che la compongono.”

“Nel 1978, il Cassandro, nel celebrare l'aziendalista tedesco Nicklisch in occasione del centenario della sua nascita, ripropone la concezione di azienda come comunità, sostenendo che 'la concezione dell'azienda come comunità si ispira a principi etici, che possono riassumersi in quello del rispetto della persona umana, qualunque sia la funzione assolta. La comunità implica il senso di solidarietà e di co-operazione tra i suoi componenti. Tali principi si propongono di creare un sistema armonico nel quale i rapporti tra i singoli diventano rapporti di sentita collaborazione, di reciproco rispetto; condotta ispirata dalla coscienza morale, dal ripudio dell'egoismo, dal sentimento co-stante del dovere'.

Tale coscienza morale porta a far sentire l'uomo, a qualsiasi titolo legato all'azienda, 'un anello della catena'.

Il concetto della preminenza dell'uomo nel sistema aziendale rende la stessa un organismo vincente. Difatti, per Cassandro, la comunità aziendale non è altro che una frazione delle più ampia comunità sociale.



‘Il componente della comunità, adempiendo i suoi compiti nell’azienda, assolve contemporaneamente anche quelli di componente della più vasta comunità sociale, in cui è inserita la particolare comunità aziendale.’

Questi concetti, che Cassandro riprende dal Nicklish, mettono in evidenza una spiccata sensibilità verso il ruolo sociale dell’azienda e collimano perfettamente con concetti prima espressi nel necessario contemperamento degli interessi convergenti in azienda e con la più attuale e internazionale teoria degli stakeholder.

Peraltro, tale concezione ben si sposa con quanto Cassandro ha fatto proprio nel corso della Sua vita e carriera e di cui abbiamo accennato nel paragrafo 1: la Sua probità morale, la piena consapevolezza dell’importanza del Suo ruolo di insegnante e di ricercatore, il contributo che Egli ha sempre fornito alla crescita intellettuale e morale dei Suoi allievi e indirettamente della collettività.

*Così viene ricordato, appunto, dall’Associazione dei Laureati in Economia e Commercio dell’Università di Bari: “Forgiatore e formatore di cultura professionale e Maestro di vita che per oltre un ventennio ha profuso i tesori del suo sapere e della sua scienza, della sua esperienza e della sua morale cristallina. La piena consapevolezza di appartenere ad una comunità e di svolgere, insieme agli altri individui che compongono tale comunità, la finzione per cui quella comunità esiste ispira pertanto sia la vita che il pensiero di Cassandro.”*

**Principali pubblicazioni di Paolo Emilio Cassandro**

1929: Un precursore: Leone Gomberg

1946: Economia e finanza delle imprese di assicurazione

1950: L'incidenza dei fattori produttivi a lungo termine sul risultato economico di periodo delle imprese

1952: Ragioneria applicata

1953: Metodologia contabile ed economia d'azienda

1954: I gruppi aziendali

1954: Le gestioni commerciali

1955: L'avviamento e la sua valutazione

1956: Le gestioni agrarie

1956: Principi di Ragioneria

1957: Le gestioni assicuratrici

1958: L'azienda: principi di ragioneria

1960: Le gestioni societarie

1961: Le contabilità nazionali

1964: La pianificazione dentro e fuori l'azienda

1967: Il profitto di impresa e la sua determinazione

1969: Il profitto dell'impresa mezzo e non fine

1969: La formazione e la determinazione dei costi nelle aziende industriali

1971: La componente personale dell'azienda e la sua valutazione

1972: Il bilancio oggettivo dell'impresa

1973: Sul contenuto degli studi di accounting

1975: Revisione aziendale e certificazione di bilanci

1977: Sulla pianificazione strategica delle imprese

1978: Sul concetto di impresa come comunità

1978: Sulla capacità informativa del bilancio annuale della società

1980: Il primo bilancio di esercizio di una grande banca

1980: Sul concetto di economicità aziendale

1982: Trattato di Ragioneria: l'economia delle aziende e il suo controllo

1984: Sull'armonizzazione internazionale dell'informativa contabile

1985: Sulla cosiddetta performance dell'impresa e sulla possibilità di una sua valutazione

1986: Sulla funzionalità delle imprese e sulla sua misurazione

1986: Sulle comparazioni aziendali

1989: Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa