

adattamento dell'uomo al lavoro.

La causa è da ricercarsi nel tema stesso che doveva essere discusso o tra medici, o tra giuristi, o tra cultori di sociologia.

Poichè ricordo altri volumi in cui è stato dato resoconto di settimane sociali e in cui furono esaminati problemi importantissimi e fu portato un utile contributo, è necessario che le Settimane sociali di Francia tornino a trattare quei problemi generali, ovvero problemi attuali da un punto di vista dottrinale che interessano i cattolici lasciando da un canto quelli tecnici. Cito la Settimana di Parigi del 1947, quella di Lilla del 1949 come tipiche realizzazioni dalle quali è conveniente che gli amici di Francia non si discostino.

A. GEMELLI

BRIZZI A., *Introduzione allo studio del capitale fondiario*. Un vol. di pagg. 101. Bologna, Edizioni Agricole, 1950.

L'A. esamina gli apporti sostanziali che, concorrendo variamente ad incrementare la rendita netta media, determinano il prezzo di mercato del capitale fondiario.

Aprire il volume la trattazione del capitale « miglioramenti fondiari » che « segue le sorti della terra originaria nella quale è stato immobilizzato; e così, insieme con questa, dà rendite positive e negative, secondo le vicende dei prezzi dei prodotti agricoli ». Nel capitolo secondo, l'A. si sofferma a considerare il capitale fondiario nella genesi e nello sviluppo che lo indicano come uno dei fattori della produzione agraria, e, nel terzo, illustra il beneficio fondiario, quale prezzo del servizio del fondo, facendo riferimento al reddito fondiario di pertinenza del proprietario imprenditore; nel quarto e, poi, nell'ultimo capitolo, l'A. mette rispettivamente in evidenza i fenomeni di rendita e di quasi rendita, nei fatti del valore e del beneficio fondiari, nonché il prezzo di mercato del fondo.

Nella mutevole realtà economica, il Brizzi trova elementi di carattere oggettivo e soggettivo che, insieme vagliati, spiegano la formazione e l'oscillazione dei valori capitali. Siamo di fronte ad un lavoro condotto con mano spedita e ferma e illustrato con opportune esemplificazioni, laddove la materia è un po' ostica e stenta a divincolarsi per diventare nutrimento del lettore.

L'A. ritiene criticare la dottrina economica e politica per la quale « il fatale e continuo arricchimento del proprietario, a causa di rendita », costituisce la norma. E a sostegno della sua tesi fa appello a dati statistici, e scrive: « ogni volta che il fondo viene ad essere oggetto di compravendita, cioè *cambia di proprietario*, al momento dell'acquisto tornano a coincidere — per il nuovo proprietario — prezzo e costo del servizio fondiario, e quindi mancano rendite positive e negative » (pag. 83).

Fra le analisi critiche affiorano osservazioni e personali esperienze che fanno acquistare al volume originalità e forza persuasiva, contribuendo, così, efficacemente a gli studi dell'Estimo.

D. SORBARA

Messina, Università.

CARLSON S., *Executive Behaviour*. Un volume di pagg. 122, Stockholm, Strömbergs (Valhallavägen 184), 1951.

E' opportuno soffermarci lungamente sul presente lavoro. Infatti è il primo tentativo in Europa di fare oggetto di ricerca il comportamento o meglio i metodi di lavoro dei dirigenti di azienda. Data la tendenza odierna di sviluppare al massimo lo studio delle « human relations », gli studiosi accoglieranno senza dubbio con piacere questa ricerca, che pone, se non altro, le basi per un ulteriore approfondimento dello studio di uno degli elementi fondamentali delle « human relations ».

Al fine di dare una esatta descrizione del lavoro, riteniamo cosa migliore esporre qui di seguito un breve riassunto dei vari capitoli, con qualche breve commento.

L'A. comincia la sua opera col trattare diffusamente della impostazione del problema. In Svezia fu fondato nel 1944 un « Gruppo di studio per i problemi amministrativi »; in questi ultimi tre anni la attività del gruppo si è concentrata principalmente sul lavoro dei dirigenti di azienda e, come risultato, ne è nato il presente lavoro, frutto delle fatiche dell'autore, il quale è direttore delle ricerche del suddetto gruppo. Mentre in un lavoro fisico è possibile stabilire, attraverso opportuni accorgimenti e misurazioni, la correlazione fra risultato ed energia impie-

gata, è invece impossibile adottare tale sistema di misurazione per il lavoro di un dirigente. L'autore sceglie come campo di indagine l'aspetto principale del lavoro di un dirigente, aspetto che è da lui additato nelle relazioni che il dirigente ha con i suoi dipendenti e con terzi. Chiude il capitolo una breve esposizione dei risultati ottenuti da pochi altri autori in consimili lavori.

Scopo della ricerca è lo studio dell'attività dei dirigenti nelle loro relazioni con altre persone, al fine di ottenere dalle osservazioni dei risultati concreti, sia per quanto riguarda l'ordinamento dei dati stessi, sia per trarne utili insegnamenti. Gli individui presi in esame sono dieci, selezionati da aziende che si trovano in differenti stadi di sviluppo, che hanno una struttura di organizzazione differente, e che appartengono a diversi rami di industria. I dati raccolti si riferiscono ai seguenti quesiti principali: a) posto di lavoro; b) contatti con persone e istituzioni; c) tecnica nelle comunicazioni; d) natura delle questioni trattate; e) genere di azione adottata. Per non influenzare i dirigenti nelle risposte o nella rilevazione dei dati, molti di questi furono raccolti, previa istruzione particolare, dalle persone che circondavano i dirigenti stessi. L'autore però si è pure valso di interviste dirette. Il tempo di osservazione per gli individui in esame è stato limitato a 4 settimane.

Procedendo nella sua indagine l'A. fa cenno dei dirigenti e del loro ambiente sociale: si intende che queste osservazioni valgono per la sola Svezia, dove il 72 % dei dirigenti ha una laurea o un diploma (i 10 soggetti in esame sono tutti laureati). Risulta inoltre che più del 60 % ha svolto la sua carriera in un'unica azienda. Dopo una descrizione sulla struttura organizzativa delle aziende, l'Autore accenna alla importanza che hanno al presente le relazioni fra aziende e pubblico.

I risultati raccolti sulla durata del lavoro e la distribuzione qualitativa nel tempo dimostrano che il dirigente è occupato in media 10 ore al giorno, e che il 32% del suo tempo di lavoro è assorbito da conferenze o riunioni fuori dell'Azienda. Quest'ultimo fatto pone in evidenza la necessità di avere sempre a disposizione dell'azienda un Vice Dirigente il quale sappia prendere le decisioni necessarie per

il regolare andamento dell'azienda in caso di assenza del superiore. Regolare sembra invece la porzione di tempo dedicata alle ispezioni agli stabilimenti ed uffici: ispezioni che sono raccomandabili, perchè permettono di constatare de visu l'andamento della azienda nella sua realtà. Un dato interessante si rileva altresì, ed è quello che il dirigente spesse volte è lasciato pochissimo libero sia da colloqui che da telefonate, per cui non ha tempo di concentrarsi su determinati problemi, che devono spesso da lui essere risolti nella quiete di casa sua. Di qui la necessità di organizzare il lavoro del dirigente, o con l'affidare molti suoi compiti ai suoi subordinati, oppure con altri accorgimenti, perchè non venga disturbato eccessivamente. In genere risulta che il dirigente è sovraccarico di lavoro.

Successivamente il volume tratta del problema delle comunicazioni, cioè dei mezzi di cui si serve il dirigente per venire a contatto con altre persone. Un ingegnoso grafico riproduce il tempo occupato dai dirigenti nei vari contatti. Da un primo sommario esame, risulta che, almeno fra i soggetti esaminati, essi firmano solo due o tre lettere alla settimana; e che uno dei modi per avere contatti coi dipendenti dirigenti è quello di invitarli periodicamente a colazione. Il maggior numero di rapporti e comunicazioni scritte non sono fatti dal dirigente — il quale usa pochissimo di questo mezzo — ma gli arrivano invece dai suoi subordinati: al presente anzi si ritiene che siano troppi i rapporti che arrivano sul suo tavolo. Si invoca invece un miglior uso dei segretari, ai quali si potrebbe affidare la esplicazione dei vari compiti al presente svolti dai dirigenti.

Vengono poi analizzati i risultati raccolti nel capitolo precedente con particolare riguardo alla loro importanza ed ai risultati pratici che si possono ricavare.

All'autore va senz'altro riconosciuto il merito di aver gettato in questo campo le basi per un ulteriore sviluppo delle ricerche, che vedranno perfezionato o modificato il metodo di indagine. Non è possibile certo trarre dal presente lavoro un «comportamento medio» del dirigente, perchè, — come opportunamente pone in rilievo l'autore —, non si può certo attribuire al numero dei casi osservati il valore di «campione» in senso statistico.

Degno del più grande interesse è lo sforzo di arrivare ad una formulazione teorica della condotta dei dirigenti di azienda, anche da parte di coloro che ritengono — e qui ci riallacciamo ad una dibattuta questione — che il lavoro del dirigente appartiene più al campo dell'arte che a quello della scienza.

Terminiamo citando una arguta osservazione dell'autore sulla particolare posizione del dirigente nella azienda: «Ho sempre ritenuto il dirigente di azienda come un direttore di orchestra che se ne sta solo in alto sul podio a dirigere. Dopo questo studio sono portato, in un certo senso, a vederlo come un burattino sul palcoscenico, con centinaia di persone che tirano i fili e lo costringono ad agire in un modo o nell'altro». Vorremmo aggiungere che l'arte del dirigente dovrebbe porre le condizioni per cui i fili lo tirassero in una determinata direzione. E' ammissibile nutrire fiducia in questo tipo di dirigente?

M. ZANNONI

CARROLL M.B. e LOCHER K., *The Tax Conventions between the Swiss Confederation and the United States* - Amsterdam, International Bureau of fiscal documentation, 1951.

Si tratta di due commenti agli accordi svizzero-americani del 24 maggio 1951, per evitare la doppia tassazione: il primo degli accordi riguarda le imposte sul reddito, il secondo quelle sul patrimonio e di successione.

Poiché il volumetto in esame porta il testo integrale degli accordi, ad esso ci riferiremo per una brevissima illustrazione.

Particolarmente interessante è la definizione di « permanent establishment », contenuta nell'art. 11 c), poiché in base a tale criterio, salvo qualche eccezione, viene imputato l'onere fiscale alle società aventi domicilio in entrambi i paesi. Con il termine suddetto viene identificato qualsiasi ufficio, officina, stabilimento, magazzino ed ogni altra attrezzatura stabile, dipendente direttamente dalla direzione della società: sono quindi esclusi dal significato di « permanent establishment » gli agenti od i commissionari, anche esclusivi, come pure quegli uffici della società

o ditta e quelle attrezzature aventi carattere di provvisorietà. Sono parimenti esclusi gli uffici, anche stabili, aventi il solo scopo di acquistare merci per conto della casa madre.

L'art. III (1) stabilisce che le società o ditte americane o svizzere non sono soggette alla tassazione da parte rispettivamente del Governo Svizzero o del Governo Americano, a meno che si tratti di redditi derivanti da dipendenze stabili di queste società o ditte, situate rispettivamente in Svizzera o negli Stati Uniti. Un cenno speciale merita l'art. IV. Esso sancisce che quando una società residente in uno dei due stati contraenti, in virtù della sua partecipazione alla gestione od alla struttura finanziaria in un'altra società residente nell'altro stato contraente, riesce ad alterare la cifra globale di reddito imponibile, come non sarebbe possibile se si trattasse di una società indipendente, l'imponibile in tal modo alterato dovrà essere rettificato secondo una più esatta valutazione. L'art. V stabilisce che i redditi derivanti da operazioni di trasporto marittimo od aereo sono tassabili nel paese nel quale le navi o gli aerei sono registrati.

I dividendi pagati a privati od a società residenti in uno dei due stati contraenti, e provenienti dall'altro stato, sono da questo tassati con una aliquota del 15 % (anziché del 30 %), fatta eccezione per i cittadini svizzeri residenti negli Stati Uniti, quando si tratti di dividendi pagati da parte svizzera. Art. VI - (1)). Quando si tratti di gruppi di società ed il reddito globale imponibile dell'« holding » sia formato, per una percentuale non maggiore del 25 %, dagli interessi e dai dividendi delle società sussidiarie, la percentuale di tassazione è ridotta al 5 %, ed il 95 % dell'imposta è dovuta dalla società che paga il dividendo o l'interesse (Art. VI - (2)).

Non può sfuggire l'importanza di questa clausola, che favorisce senza dubbio gli investimenti all'estero e che fa assumere alla Convenzione una importanza molto maggiore di quella di un comune accordo fiscale internazionale. Ciò è anche confermato dal contenuto dell'Art. VIII, a proposito dei diritti di uso di produzione, brevetti, marchi, ecc., i redditi derivanti dai quali non sono tassabili dallo Stato nel quale privati, società od enti percettori hanno solo la residenza.

Evidentemente i Governi firmatari han-