

PROGRAMMARE E CONTROLLARE LA CONDOTTA ETICA DELL'IMPRESA

di Valentino Vecchi
Università degli Studi di
Napoli Federico II

Quali sono gli strumenti a disposizione del management per favorire l'introduzione dell'etica nel «sistema azienda»? In particolare, possono i codici etici contribuire alla diffusione dell'etica d'impresa, o sono semplici strumenti di marketing inidonei a pianificare e controllare la condotta di chi opera all'interno e per conto dell'azienda? Il presente contributo vuole essere un'occasione per riflettere su uno strumento di gestione ormai comunemente adottato soprattutto dalle imprese di dimensioni maggiori, chiamate più di altre ad assumere condotte responsabili e moralmente accettabili.

Premessa

Stiamo tutti assistendo – come è chiaro - ad un acceso dibattito sul ruolo sempre più marginale che stanno assumendo i valori etici nella società moderna. In particolare, importanti scandali hanno evidenziato l'esigenza di un immediato ricongiungimento tra etica ed economia, ricongiungimento che può e deve avvenire attraverso il sistema imprenditoriale, vero motore dell'economia di un paese.

La responsabilità etica e sociale delle imprese, e per esse del loro management, va ricercata, anzitutto, nell'esigenza di una corretta distribuzione del valore creato e, dunque, nell'approccio *multi-stakeholder* della gestione aziendale. L'esigenza di una gestione volta al raggiungimento (e mantenimento) di un corretto equilibrio tra interessi spesso legittimamente divergenti impone l'introduzione dell'etica quale elemento regolatore delle relazioni configurabili tra l'impresa e i suoi *stakeholder*. Ovviamente, introdurre l'etica nella gestione di impresa significa anzitutto rifiutare l'idea di una presunta e incondizionata prevalenza degli interessi degli *stockholder* su quelli degli altri *stakeholder*. Pertanto, nel rispetto del vincolo di bilancio, e in aderenza al ruolo sociale assunto, le imprese sono oggi sempre più tenute all'osservanza di principi etici nella distribuzione del valore creato.

Prima di addentrarci nel discorso, che appare di

grande attualità ma anche estremamente complesso, occorre puntualizzare che, sebbene i concetti di etica di impresa e responsabilità sociale di impresa risultino differenti, in questa sede non si intende approfondire tale distinzione in quanto, anche se di grande interesse, non strettamente funzionale al discorso sviluppato.

Bensì occorre chiedersi: come può un'impresa, entità astratta costituita da una molteplicità di persone, assumere una condotta etica e socialmente responsabile? E quali sono i comportamenti etici che, di concreto, devono assumere coloro che operano per conto dell'impresa? In particolare, prendendo spunto dal massivo utilizzo dei codici etici da parte delle imprese, occorre chiedersi se tale strumento di management può agire, così come attualmente concepito, quale mezzo per programmare e controllare le condotte (in senso etico) dell'impresa.

Il presente contributo, pertanto, vuole rappresentare un'occasione per riflettere sulle potenzialità e sui limiti del codice etico quale strumento per la diffusione di un'etica di impresa e di controllo delle condotte dei singoli che nell'impresa e per l'impresa operano.

Le motivazioni per un'etica di impresa

L'analisi deve necessariamente partire da alcune premesse fondamentali utili a spiegare l'importanza di un'etica aziendale. È infatti lecito chiedersi perché le imprese dovrebbero assumere condotte etiche e socialmente rilevanti e fino a che punto l'impegno del management verso condotte di siffatta specie dovrebbe prescindere, almeno in parte, dalle spietate logiche del profitto.

La verifica dell'eventuale responsabilità etica e sociale delle imprese deve necessariamente considerare l'evoluzione del concetto di impresa che, oramai, viene comunemente intesa come «sistema economico e sociale, a cui prende parte una pluralità di attori, che deve essere guidato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali» (Sciarelli, 2002). Tale accezione, ampliando il sistema degli interlocutori aziendali, attribuisce nuove responsabilità

all'impresa che, pertanto, può anche essere definita come «organizzazione impegnata ad impiegare risorse per attività produttive allo scopo di creare ricchezza e altri vantaggi per la molteplicità dei suoi costituenti o *stakeholder*» (Post, Preston e Sachs, 2002).

Pertanto, deve ritenersi superata la concezione di impresa come strumento per il raggiungimento del profitto quale

remunerazione del capitale investito dalla proprietà. Oggi, invero, è sostanzialmente condivisa l'idea che l'impresa assume una rilevanza sociale in quanto centro di legittime aspettative maturate da una pluralità di *stakeholder*.

L'evoluzione della teoria dell'impresa, dunque, è segnata dal passaggio dalla visione imprenditoriale a quella sociale dell'impresa stessa. In tal senso, secondo Bartels (1967) «l'attività di un'impresa può essere intesa come un processo sociale all'interno del quale si viene a realizzare un processo economico». E' dunque dalla *teoria degli stakeholder* (Freeman, 1984) che occorre partire per valorizzare l'importanza dell'ottenimento di condotte imprenditoriali maggiormente etiche¹. In tal senso, occorre segnare il passaggio da una finalità di impresa volta alla creazione e diffusione del valore (Guatri, 1991) a beneficio dei soli *stockholder*, alla finalità della creazione (e diffusione) del valore in senso allargato (Sciarelli, 2002), a beneficio, quindi, di tutti gli *stakeholder* aziendali.

Con specifico riferimento al ruolo sociale delle imprese, i concetti di fondo che ne spiegano la responsabilità sono essenzialmente due. In primo luogo, l'azienda, una volta creata, diviene patrimonio di tutti coloro che, direttamente e indirettamente, vi partecipano.

Tali soggetti, che rappresentano l'insieme degli *stakeholder* aziendali, maturano delle legittime aspettative nei confronti dell'impresa al pari dei proprietari. Da ciò consegue anche che l'impresa economicamente valida raggiunge la legittimazione a sopravvivere indipendentemente dal volere della proprietà².

Altro aspetto importante e delicato riguarda gli obblighi che l'impresa assume nei confronti della società quale conseguenza della produzione di externalità negative, ossia di costi direttamente

gravanti sulla comunità³.

Un importante contributo in questa direzione è giunto dalla *teoria del contratto sociale* del Donaldson (1982), per il quale l'impresa assumerebbe un diritto/dovere di cittadinanza⁴. Le imprese, proprio come le persone fisiche, utilizzano le risorse che la società mette a loro disposizione sostenendo dei costi che, in linea di massima,

risultano inferiori al valore di cui beneficiano e, per questo, assumono l'obbligo di contribuire a risolvere i problemi sociali (Bowie, 1991)⁵. Se non vi sono più dubbi sul ruolo sociale delle imprese, ancora

aperta è la questione sul come le stesse debbano trovare il giusto equilibrio tra interessi talvolta profondamente divergenti.

È a questo punto che l'etica assume piena legittimazione nel divenire criterio ispiratore delle condotte dell'impresa e, in particolare, del management aziendale. Da ciò consegue anche l'esigenza di verificare quali strumenti possano contribuire allo sviluppo di un'etica d'impresa. Infatti, gestire l'impresa secondo un approccio *multi-stakeholder* non significa necessariamente adottare principi etici nella gestione delle relazioni tra impresa e suoi *stakeholder* (Goodpaster, 1991). Ancora in tempi recenti, infatti, clamorosi scandali con rilevanti ricadute sociali fanno avvertire con forza la mancanza di condotte manageriali etiche, ed è in tal senso che è doveroso verificare se esistano strumenti utili a favorire lo sviluppo di un'etica aziendale.

I confini dell'etica di impresa

Finora si è sottolineato che le imprese hanno una rilevante responsabilità sociale e che la gestione delle relazioni esistenti con i vari *stakeholder* deve avvenire sulla base di principi etici.

Occorre, pertanto, comprendere meglio cosa debba intendersi per comportamento etico. È evidente, a questo punto, che il discorso deve partire dalla relazione esistente tra principi etici e

norme di legge, in modo da capire se basta il semplice rigoroso rispetto della legge per consentire l'introduzione dell'etica nella gestione delle imprese.



Le imprese, proprio come le persone fisiche, utilizzano le risorse che la società mette a loro disposizione sostenendo dei costi che, in linea di massima, risultano inferiori al valore di cui beneficiano e, per questo, assumono l'obbligo di contribuire a risolvere i problemi sociali



E' dunque dalla *teoria degli stakeholder* che occorre partire per valorizzare l'importanza dell'ottenimento di condotte imprenditoriali maggiormente etiche

¹ Invero, il problema della condotta etica del management era già implicito negli studi sulla teoria dell'agenzia (Williamson, 1975; Jensen e Meckling, 1976), sebbene limitata ai rapporti tra la proprietà (principal) e il management (agent).

² Secondo Manzone, «la legittimità di un'impresa riposa sulla percezione pubblica di una congruenza tra i fini dell'impresa e i fini della società. Non c'è nessun diritto, indipendente e non fondato sull'autonomia pubblica, delle imprese a fare affari. Il diritto di fare affari è subordinato alla volontà delle persone e al processo politico. Le decisioni delle imprese sono di interesse pubblico e non privato» (Manzone, 2003).

³ «Quando un'organizzazione distribuisce reddito a centinaia di famiglie, crea problemi urbani per la sistemazione e la mobilità di queste persone, sviluppa rapporti d'affari con varie migliaia di interlocutori (consumatori, fornitori di beni e di servizi, amministrazioni locali e centrali ecc.), come si possono delimitare i suoi obiettivi solo all'area economica e disconoscere il ruolo sociale ch'essa sostanzialmente è chiamata ad esercitare?» (Sciarelli, 2002).

⁴ La teoria del contratto sociale di Donaldson è stata approfondita da parte della dottrina (Dunfee, Smith e Ross, 1999) per la quale il «contratto sociale» si compone di macro e micro-contratti. Secondo gli autori i macro-contratti hanno una validità di portata generale e assoluta e consentono di definire iper-norme etiche, mentre i micro-contratti hanno una valenza relativa e sono funzione della cultura prevalente nel dato contesto storico e sociale.

⁵ Crane, Matten e Moon (2003) sostengono che la cittadinanza rappresenta uno status non riferibile alle imprese, per le quali è più corretto parlare di «similitudine». In tal senso, le imprese non sono dei cittadini, con i conseguenti diritti e doveri, ma dovrebbero comportarsi come se lo fossero. Questa impostazione, che sarà richiamata più avanti, consente agli autori di sostenere che in capo alle imprese si configura una obbligazione condizionata al mantenimento dell'equilibrio economico.

Sebbene nelle norme di legge siano ravvisabili componenti etiche di base, ciò non consente di affermare che il rispetto di leggi e regolamenti sia di per sé sufficiente ad assicurare comportamenti eticamente corretti, i quali di norma incorporano i precetti normativi, ma talvolta prescindono dagli aspetti prettamente giuridici.

La normativa, in tal senso, definisce i principi minimi da rispettare per il benessere della società, il livello minimo di condotta etica, ma non indica quale sia o quale potrebbe essere il comportamento più desiderabile (Cavanagh, 1987).

Per andare a fondo nel discorso occorre anzitutto chiarire che non tutti gli atti di scelta pongono dei conflitti di natura etica. Occorre, infatti, distinguere⁶:

- 1) i comportamenti legali;
- 2) i *compliance problems*;
- 3) gli *ethical dilemmas*.

Nel primo caso, il soggetto si comporta, semplicemente, nel rispetto della legge vigente e, quindi, non assume una posizione giuridicamente sanzionabile. Si pensi al caso di un imprenditore che, disapprovando la pratica (illegale) di assumere personale non dichiarato, regolarizzi sempre la posizione dei propri dipendenti. In tal caso, la condotta assunta dall'imprenditore non può ritenersi etica, ma semplicemente legale.

I *compliance problems*, invece, rappresentano situazioni in cui non si pone alcun dubbio su quale sia la scelta più giusta, ma semplicemente si registrano delle forze che ne ostacolano l'assunzione. In tali casi, ragioni di egoismo possono limitare il comportamento del management al rispetto dei precetti normativi (*compliance strategy*), rinunciando all'applicazione dei principi etici (Paine, 1994). Si pensi al caso in cui il management dell'azienda sia consapevole che lo stipendio dei propri dipendenti, sebbene determinato sulla base delle disposizioni vigenti, risulti troppo basso. Qualora il profitto aziendale fosse molto elevato, tale da giustificare un aumento salariale, il management si troverebbe di fronte ad un *compliance problem*. Dal punto di vista etico non vi sarebbero dubbi circa l'opportunità di aumentare i salari, decisione che però potrebbe essere ostacolata dagli azionisti.

Gli *ethical dilemmas*, infine, sono rappresentati da quelle situazioni in cui vi è un conflitto tra due o più interessi meritevoli di tutela che può risolversi

solo in virtù dell'applicazione di principi etici (*integrity strategy*). Si torni sull'esempio precedente, caratterizzato da un insufficiente livello dei salari e si ipotizzi, altresì, che il management, dirigendo una grossa impresa, sia riuscito ad imporre ad un suo

fornitore condizioni contrattuali al limite della sopravvivenza dello stesso. In tal caso, se una congrua rinuncia al profitto da parte degli azionisti non risultasse idonea sia ad aumentare i salari sia a rivedere le condizioni contrattuali con il fornitore, il management si

troverebbe dinanzi ad un dilemma etico. Sarebbe più opportuno aumentare i salari, o concordare condizioni commerciali più favorevoli al fornitore che, altrimenti, rischierebbe il fallimento determinando la perdita di numerosi posti di lavoro?

Dunque, sulla base dell'analisi precedente è possibile differenziare un comportamento etico da un comportamento legale per il livello di discrezionalità dell'individuo. Mentre nel primo caso il soggetto «etico» è chiamato a fare una scelta e solo a fronte della stessa assumerà o meno una condotta etica senza, peraltro, la possibilità di essere sanzionato nel caso in cui opti per la condotta non etica, il comportamento legale non presuppone nessuna scelta ma, semplicemente, il rispetto di un obbligo che, se disatteso, rende il soggetto passibile di sanzione.

Ovviamente, compreso che il rispetto della legge rappresenta la condizione minima dell'agire imprenditoriale, è doveroso chiedersi fino a che punto si estende la responsabilità etica dell'impresa. Il ragionamento non può che partire da una doppia constatazione. La prima è rappresentata dall'esigenza, da parte dell'impresa, di mantenere un equilibrio economico funzionale alla sua stessa sopravvivenza. Un'impresa che produce perdite non genera utilità per la collettività ma, anzi, finisce per addossarle i propri costi. Non è quindi legittimata a sopravvivere, sebbene considerazioni di ordine diverso portano in alcuni casi a mantenere artificialmente in vita aziende senza una propria autonomia economica (e finanziaria).

La seconda considerazione rappresenta una presa di coscienza: l'adozione di condotte etiche e socialmente responsabili ha una rilevante incidenza sul conto economico delle imprese. Da qui nasce l'esigenza di capire fino a che punto le imprese risultino obbligate a tenere determinati comportamenti che, al limite, potrebbero



Sebbene nelle norme di legge siano ravvisabili componenti etiche di base, ciò non consente di affermare che il rispetto di leggi e regolamenti sia di per sé sufficiente ad assicurare comportamenti eticamente corretti, i quali di norma incorporano i precetti normativi, ma talvolta prescindono dagli aspetti prettamente giuridici.

⁶ Cfr. Buchanan, 1996.

comprometterne la sopravvivenza.

Rinviando ad importanti contributi per l'analisi delle diverse tipologie di responsabilità dell'impresa (Carroll⁷, 1979 e 1991; Sciarelli⁸, 2007), sembra opportuno osservare che la responsabilità dell'impresa verso comportamenti etici e socialmente responsabili

è soggetta a precise condizioni quali (Post, Frederick, Lawrence e Weber, 1996):

a) l'esigenza di non darsi carico di problemi sociali a cui sono istituzionalmente deputati altri organismi

(come la famiglia, le istituzioni sociali o gli organi governativi)⁹;

b) l'esigenza di incorrere in costi sopportabili, senza compromettere l'equilibrio economico di lungo periodo e non pregiudicando la continuità dell'impresa;

c) evitare che l'assunzione di decisioni socialmente utili possa porre in pericolo l'efficienza operativa dell'organizzazione¹⁰;

d) la quarta condizione, infine, si correla all'ampiezza e complessità dei problemi sociali da affrontare, che non potrebbero essere soddisfatti nemmeno dall'impresa più eticamente orientata e, quindi, nella necessità di porre comunque dei confini agli sforzi che essa vorrà produrre in questo campo.

In definitiva, sembra chiaro che l'obbligo da parte dell'impresa di assumere condotte etiche, intese essenzialmente quali atti di equidistribuzione del valore creato che hanno una incidenza negativa sul bilancio aziendale, sussiste nei limiti dell'equilibrio economico e finanziario dell'impresa stessa.

I codici etici

Dopo aver compreso l'importanza dello sviluppo di un'etica di impresa, è necessario verificare se esistono validi

strumenti che possano consentire da un lato di indirizzare (programmare) la condotta di chi opera per l'impresa verso il rispetto di principi etici, dall'altro di

controllare che ciò avvenga. In particolare, si vuole capire se l'adozione da parte dell'impresa di un codice etico possa servire a garantire che l'impresa

assuma condotte etiche o comunque a favorire lo sviluppo di un'etica aziendale. L'attenzione verso lo strumento «codice etico» nasce dalla consapevolezza che: *«the idea of a code is often the first thing that comes to the mind of managers if one raises the subject of ethical development»* (Maclagan, 1998, p.

161) e, di conseguenza, per il crescente utilizzo di tale strumento da parte delle imprese.

L'analisi deve ovviamente partire dalla definizione di codice etico.

Esso rappresenta il documento attraverso il

quale le imprese (o altre organizzazioni) enunciano i valori che sono alla base della propria cultura organizzativa ed imprenditoriale, dichiarano la propria responsabilità nei confronti dei diversi *stakeholders*, esplicitano le politiche aziendali in materia di etica d'impresa e responsabilità sociale e prescrivono le norme di comportamento cui devono attenersi dipendenti e collaboratori aziendali (Coda, 1993).

Il codice etico, pertanto, rappresenta uno strumento di gestione aziendale volto alla diffusione di un sistema di valori etici all'interno delle imprese e all'orientamento dei comportamenti individuali.

Ovviamente, però, deve osservarsi che i codici etici, come del resto tutti gli strumenti di gestione aziendale, non sono dotati di una intrinseca validità. La mera redazione, infatti, non garantisce di per sé l'effettiva diffusione di principi etici all'interno dell'organizzazione aziendale.

In tal senso, sembra opportuno anticipare che gli aspetti fondamentali sui quali occorre focalizzarsi risultano essenzialmente tre:

- 1) il livello di eticità dei codici;
- 2) le procedure di controllo;
- 3) i sistemi sanzionatori.

Tuttavia, per poter meglio comprendere le attuali criticità dei codici etici è fondamentale, preliminarmente, metterne in evidenza il percorso

evolutivo. È importante, infatti, verificare come i codici etici, negli anni, si sono profondamente trasformati, allontanandosi molto dalla originaria fisionomia¹¹. Inoltre, con particolare riferimento all'Italia, è altresì importante mettere in

evidenza quali sono state le principali ragioni che hanno indotto e stanno inducendo le imprese a dotarsi di un codice etico.



L'obbligo da parte dell'impresa di assumere condotte etiche, intese essenzialmente quali atti di equidistribuzione del valore creato che hanno una incidenza negativa sul bilancio aziendale, sussiste nei limiti dell'equilibrio economico e finanziario dell'impresa stessa.



I codici etici, come del resto tutti gli strumenti di gestione aziendale, non sono dotati di una intrinseca validità. La mera redazione, infatti, non garantisce di per sé l'effettiva diffusione di principi etici all'interno dell'organizzazione aziendale.

⁷ L'autore distingue le responsabilità dell'impresa in: 1) responsabilità economiche di creazione del valore; 2) responsabilità giuridiche derivanti dal rispetto della legge; 3) responsabilità etica, legata alle conformità ai valori e alle norme sociali e all'obbligo dell'impresa di agire con equità, giustizia, imparzialità; 4) responsabilità discrezionale, che implica investimenti puramente volontari a favore della comunità.

⁸ Secondo Sciarelli, è possibile sostenere che la responsabilità sociale di impresa si compone di un presupposto (responsabilità economica, legata all'esigenza di garantire sempre l'equilibrio economico), un corollario (relativo alla responsabilità di una equa distribuzione del valore tra i vari stakeholder), un complemento (definito dalla responsabilità comunitaria, volta da un lato ad evitare il più possibile di produrre externalità negative che danneggerebbero l'ambiente circostante, dall'altro a contribuire a risolvere i problemi della comunità di riferimento), un'opzione (ricongiungibile alla responsabilità filantropica che pone in capo all'impresa non un vero e proprio obbligo ma una discrezionalità di intervento a favore della collettività).

⁹ «Responsabilità sociale non significa costringere l'impresa a perseguire obiettivi diversi da quelli che le sono propri istituzionalmente, cioè in un determinato momento storico ed in un determinato contesto. Del pari, non significa imporre comportamenti ostili ed innaturali» (Caselli, 1998).

¹⁰ «La parte realmente creativa dell'etica degli affari consiste nella scoperta dei modi per fare quello che è moralmente giusto e socialmente responsabile senza rovinare la propria carriera e la propria azienda» (Stark, 1994).

¹¹ Come si vedrà, si è passati dalla mission, documento che assumeva la fisionomia di cartellone sul quale erano riepilogati i principali valori della gestione aziendale, ai corporate credo e, infine, agli attuali codici etici.

Nascita e diffusione dei codici etici

Sebbene la nascita dei codici etici venga fatta risalire al 1973, anno in cui Thomas Percival redasse un documento riportante i valori ed i principi che avrebbero dovuto ispirare il comportamento del personale dell'Ospedale di Manchester (Backof e Martin, 1991), tale strumento si comincia a diffondere negli Stati Uniti a partire dagli inizi del XX secolo. Inizialmente, tuttavia, i codici etici «sono prevalentemente codici di settore o di categoria e si limitano a esprimere i principi generali della filosofia del gruppo; essi costituiscono un documento che rafforza lo spirito di appartenenza degli associati» (Bertolini, Castoldi e Lago, 1996, p. 2).

E' solo a partire dagli anni Settanta che l'adozione dei codici etici diviene una prassi diffusa negli Stati Uniti, mentre in Europa cominciano appena a comparire¹².

Le motivazioni della nascita e, soprattutto, della diffusione dei codici etici nelle *corporate* statunitensi sono identificate, secondo alcuni studiosi, nell'esigenza di fronteggiare il diffondersi di episodi di immoralità da parte dei manager aziendali (Lozano, 2000; Scott e Hart, 1973; Carasco e Singh, 2003¹³).

Anche in Italia i codici etici, la cui diffusione va fatta risalire a tempi molto più recenti, rappresentano un tentativo di risposta, da parte di alcune imprese, al diffondersi di poco edificanti episodi che gettano discredito sul sistema economico italiano mostrando, al tempo stesso, sia profonde lacune del sistema normativo, sia lo scarso livello di moralità soprattutto dei livelli dirigenziali di alcune grosse imprese. Tuttavia, il rilevante sviluppo dei codici etici in Italia va ascritto ad una importante riforma normativa di inizio secolo che ha introdotto la «disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300»¹⁴. La citata norma, in pratica, attribuisce alle imprese la responsabilità degli atti amministrativi commessi nel proprio interesse ed a proprio vantaggio da dipendenti (o comunque da chi agisce per loro conto) nello svolgimento delle loro funzioni aziendali. La normativa, facendo espresso richiamo ai codici di condotta, riconosce la non punibilità delle imprese che, precedentemente alla commissione dell'illecito da parte del dipendente, si fossero dotate di un modello di gestione, organizzativo e di controllo idoneo a prevenire la condotta illecita. In tal senso, quindi, l'adozione di un codice etico risponde spesso all'esigenza di godere dell'esimente prevista dalla legge.

Il ruolo determinante assunto dalla normativa nel favorire lo sviluppo dei codici etici è riscontrabile

dalla stessa lettura dei codici in quanto, in molti di essi, è espressamente indicato che lo stesso è parte integrante del modello organizzativo adottato ai sensi del decreto n. 231 del 2001. Ciò, ovviamente, finisce per condizionare la valenza stessa del codice che, anziché essere «*a formal statement of the values and business practices of a corporation*»¹⁵, talvolta si limita a condannare comportamenti *contra legem* più che a promuovere condotte etiche. In tal modo il codice perde la propria natura «etica» che dovrebbe farne uno strumento utile a svolgere «un'azione essenziale nelle zone lasciate scoperte dalla legge positiva e utile nelle aree in cui lo sforzo legislativo non raggiunge adeguati livelli di specificità e di approfondimento» (Bertolini, Castoldi e Lago, 1996, p. 13).

In definitiva, è possibile ritenere che oggi i codici etici rappresentino una necessità legale o, in alcuni casi (si pensi alle società che emettono titoli negoziati sui mercati regolamentati), addirittura un obbligo (Paine, Deshpandé, Margolis e Bettcher, 2005).

Forma, struttura e contenuti dei codici etici

Sempre al fine di comprendere quale può essere il ruolo assunto dai codici etici nel promuovere comportamenti aziendali maggiormente corretti, è necessario verificare come la maggioranza degli stessi risultino strutturati. Se è vero, come si è detto, che la semplice redazione di un codice etico non può di per sé essere garanzia di comportamenti etici, è altrettanto vero che la capacità di tale strumento nel rappresentare una guida per coloro che agiscono per l'impresa dipende dai suoi contenuti.

In primo luogo, in considerazione del grado di complessità e completezza dei contenuti è possibile classificare i codici (Murphy, 1992)¹⁶ in:

- 1) *mission*;
- 2) *corporate credo*;
- 3) codici etici.

La *mission* rappresenta un documento molto sintetico che riporta, in modo generico, la ragion d'essere dell'impresa ed i valori che ispirano la condotta imprenditoriale. Si tratta, in pratica, del manifesto dell'impresa e si compone, generalmente, di poche pagine. Per l'estrema genericità che ne contraddistingue i contenuti, la *mission* non rappresenta un utile strumento volto ad indirizzare concretamente il comportamento di chi opera per l'impresa.

Al crescere del livello di dettaglio con il quale sono definiti i principi che ispirano la condotta aziendale, la *mission* si trasforma in *corporate credo*, nel quale sono enunciati anche i principi che regolano i rapporti tra l'azienda e i diversi *stakeholder*. I *corporate credo*, pur non raggiungendo il livello di

¹² Una ricerca del 1990 condotta dai ricercatori delle università di Santa Clara e di Wales ha evidenziato che tra il 1970 e il 1980 ben il 47% delle imprese americane aveva adottato il codice etico, mentre in Europa, nel 1984, solo il 14% delle imprese si era dotato del codice di condotta (in Europa i primi esempi di codici etici si registrano in Francia, Germania e Inghilterra). Cfr. Kaye (1992); Gabrovec Mei (1990).

¹³ Gli autori, in particolare, tra le principali motivazioni dello sviluppo dei codici etici annoverano (p. 72): l'esigenza di accrescere la brand image; l'esigenza di tutelarsi dall'accusa di comportamenti poco etici; la necessità di creare coesione attorno ai valori aziendali; l'esigenza di evitare sanzioni. Tale ultima motivazione è risultata, come si vedrà, fondamentale per lo sviluppo dei codici etici in Italia.

¹⁴ Decreto legislativo n. 231 dell'8 giugno del 2001 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001.

¹⁵ www.codesofconduct.org. Un'ulteriore definizione di codice etico è quella riportata in Ciappei-Ninci (2006, p. 435). I due autori, riprendendo una definizione di Molander Earl, definiscono il codice etico come «quella sfera intermedia tra i valori sociali interiorizzati da una parte e l'ambito della legge dall'altra, ovvero come quella sfera in cui le sanzioni formali di un ordine sociale ed economico, messe in atto da un gruppo sociale – una professione, un settore economico, un'impresa, ecc. – operano nel senso di assicurare l'osservanza di accettabili standard di comportamento e penalizzano la devianza».

¹⁶ Lozano (2000, p. 90), invece, propone una tripartizione tra code of aspirations, educational code e regulatory code.

dettaglio tipico dei veri e propri codici etici, assumono particolare significatività nelle imprese multinazionali che, non potendo disciplinare in un documento dalla valenza universale le condotte dei singoli, tendono a definire attraverso essi le linee guida dell'agire imprenditoriale. Ad un livello maggiore, per completezza e dettaglio dei contenuti, si pongono i *codici etici* veri e propri. Essi, oltre all'esplicitazione della *mission* e della *vision* dell'impresa, prevedono sia l'enunciazione dei principi che ispirano i comportamenti aziendali, sia le prescrizioni cui devono attenersi tutti coloro che agiscono per l'impresa. I codici etici, quindi, si distinguono dai *corporate credo* per la presenza di riferimenti a situazioni concrete, meritevoli di attenzione da parte di chi opera nell'impresa o per l'impresa.

I codici etici, inoltre, a seconda del livello di dettaglio e di specificità delle prescrizioni contenute, possono distinguersi in «generali» e «specifici»¹⁷. I primi si caratterizzano per la presenza di pochi riferimenti a situazioni particolari ed un maggior ricorso ad enunciazioni di principi dalla valenza universale. Essi, se da un lato consentono l'adattamento a molteplici eventualità, dall'altro rischiano di sostanzarsi in affermazioni dalla portata generica, che non vanno oltre il comune buon senso. Salvo casi particolari, quale potrebbe essere l'esigenza di predisporre il codice di una multinazionale che richiederebbe specifici adattamenti per ciascun contesto ambientale di riferimento, i codici «generici» non sono da preferirsi potendo, quelli «specifici», comunque prevedere una sezione (generalmente collocata nella parte iniziale del codice) dedicata ai principi dalla valenza generale. Questi ultimi si differenziano per la puntuale previsione di una serie di fattispecie di facile riscontro nell'agire quotidiano dell'impresa e si caratterizzano, pertanto, per la maggiore capacità di indirizzare la condotta di chi opera per l'impresa. Secondo alcuni autori, tuttavia, tra i principali limiti dei codici «specifici» andrebbe considerato il rischio di far ritenere legittimo qualsiasi comportamento non espressamente

sanzionato. Si tratta, tuttavia, di una preoccupazione che non ha ragione di esistere sia perché, come sostiene Molander (1987), la morale regolerebbe le situazioni non espressamente disciplinate, sia perché basterebbe, tra le disposizioni finali del codice (o anche nelle parti introduttive), prevedere il rinvio ai principi generali per tutte le fattispecie non espressamente



Per capire quale sia il livello di eticità del contenuto dei codici occorre, in primo luogo, definire cosa debba intendersi per condotta etica. In particolare, ai fini della presente analisi va chiarito se per condotta etica può intendersi il comportamento che si limita al rispetto della normativa vigente o quello che tende a superarla.

disciplinate. In riferimento alla tecnica utilizzata per redigere il codice, possono distinguersi le norme che rappresentano espressione della condotta aziendale da quelle che disciplinano il comportamento dei singoli.

Nel primo caso il precetto è di tipo impersonale e può servire a favorire la condivisione dei valori all'interno dell'impresa¹⁸.

Le norme volte a specificare quale deve essere la condotta dei singoli assumono un carattere maggiormente coercitivo e di indirizzo del comportamento individuale¹⁹.

Infine, in riferimento al criterio adottato per formulare i precetti, esistono norme volte a specificare le condotte proibite e ad esprimere divieti e regole che, viceversa, hanno una maggiore valenza propositiva e che tendono a proporre la condotta etica che deve assumere chi opera per l'impresa²⁰.

I principali aspetti critici

Per comprendere il contributo che è lecito attendersi dai codici etici nel favorire lo sviluppo di condotte aziendali maggiormente etiche, occorre verificarne alcuni aspetti particolarmente critici. In particolare, è necessario focalizzare l'attenzione sui seguenti tre aspetti:

- 1) livello di eticità dei codici;
- 2) procedure di controllo;
- 3) sistemi sanzionatori.

Per capire quale sia il livello di eticità del contenuto dei codici occorre, in primo luogo, definire cosa debba intendersi per condotta etica. In particolare, ai fini della presente analisi va chiarito se per condotta etica può intendersi il comportamento che si limita al rispetto della normativa vigente o quello che tende a superarla. Il buon senso, nonché accreditata dottrina (Paine, 1994²¹), suggerisce di propendere per la capacità di porre in essere comportamenti volontari che vadano oltre le prescrizioni normative. Se tale interpretazione è

condivisa, allora bisogna convenire sulla necessità di misurare il livello di eticità di un codice etico in considerazione della presenza di precetti che non appaiano come semplice rispetto di obblighi direttamente o indirettamente

riconducibili a disposizioni normative vigenti. Questa conclusione, apparentemente ovvia, comporta la constatazione dello scarso livello di eticità della maggioranza dei codici etici che, in

¹⁷ Per un'analisi più dettagliata dei codici «generali» e «specifici» si veda il contributo di Raiborn e Payne (1990).

¹⁸ A titolo di esempio è possibile citare il dettato del Codice di integrità e carta dei valori di Alitalia. Cfr. Tavola 1.

¹⁹ Esse possono essere formulate come l'esempio ripreso dal Codice Etico del Gruppo Erg. Cfr. Tavola 1.

²⁰ Alla prima tipologia appartiene il precetto ripreso dal Codice etico di Wal-Mart (p. 8); viceversa, quale esempio di norma dal contenuto maggiormente propositivo, si cita il Codice etico del Gruppo Poste Italiane (p. 17). Cfr. Tavola 1.

²¹ Paine, esprimendo in maniera chiara il proprio pensiero, scrive, (p. 109): « If it's legal, it's ethical, is a frequently heard slogan. But conduct that is lawful may be highly problematic from an ethical point of view».

generale, raramente contengono prescrizioni che vanno oltre le disposizioni normative vigenti. In tal senso, ad esempio, il precetto che prevede che la comunicazione aziendale sia veritiera e corretta non assume alcuna valenza etica, trattandosi di un obbligo normativamente imposto. Analogamente, il divieto di diffusione di informazioni riservate (*insider trading*), essendo già previsto dalla normativa vigente, non attribuisce valenza etica al codice.

In particolare, i precetti contenuti nei codici etici di molte aziende si limitano troppo spesso a vietare condotte illecite direttamente, o comunque indirettamente, disciplinate dalle norme vigenti. In tal senso, i codici etici rappresentano essenzialmente un decalogo dei principi e delle fattispecie, normativamente già disciplinate, più rilevanti per l'esercizio dell'attività di impresa. In tal modo, il codice perde la propria natura «etica» che dovrebbe farne uno strumento utile per risolvere veri dilemmi etici.

Per ciò che riguarda le imprese italiane, il limite dello scarso livello di eticità dei codici è da ricondurre direttamente alle motivazioni, già analizzate, che hanno determinato lo sviluppo di tale strumento di management. In particolare, l'interesse delle imprese di evitare la punibilità per gli atti compiuti da chi per esse opera (il riferimento è ovviamente al Decreto 231/2001) spiega l'estrema attenzione, in fase di redazione del codice, verso le condotte idonee a configurare ipotesi di violazione della legge.

Gli ulteriori aspetti critici riguardano le procedure di controllo e i sistemi sanzionatori.

Senza dubbio, infatti, il punto nevralgico di qualsiasi testo normativo risiede nella definizione delle procedure di monitoraggio e nell'articolazione del sistema sanzionatorio.

Tale affermazione, valida in generale per qualsiasi tipo di regolamentazione, deve riferirsi, ovviamente, anche ai codici etici, sebbene essi siano assunti da parte delle imprese su base volontaristica. In assenza di un adeguato controllo, e, nel caso di violazioni accertate, di

opportune sanzioni, il codice etico è infatti destinato a rimanere uno strumento privo di efficacia e, quindi, non idoneo ad incentivare l'assunzione di comportamenti etici da parte di chi opera per l'azienda. L'analisi di molteplici codici etici consente di affermare che non sempre al sistema di prescrizioni segue la definizione delle procedure di controllo e del sistema sanzionatorio. In tal senso, il codice si configura, talvolta, come un mero elenco di buoni propositi, la cui

applicazione è demandata al buon senso dei destinatari.

In questi casi, quindi, più che trattarsi di un vero e proprio codice etico, il documento aziendale rappresenta una «carta dei valori», che dovrebbe ispirare l'agire quotidiano delle persone che operano nell'impresa (o comunque per essa).

Inoltre, va comunque precisato che la semplice presenza, all'interno del codice etico, delle procedure di controllo e del sistema sanzionatorio non basta, di per sé, ad esprimere un giudizio positivo sulla capacità del codice di promuovere l'assunzione di condotte etiche. E' necessario che l'analisi scenda in profondità per verificare se le procedure di controllo ed i sistemi sanzionatori siano idonei a garantire l'effettivo rispetto del codice. Si tratta, in realtà, di un aspetto particolarmente delicato in quanto gli evidenti limiti che sovente caratterizzano le norme relative alle procedure di controllo rendono scarsamente efficaci i codici etici. In particolare, meritano di essere evidenziati almeno due limiti. Il primo riguarda l'estrema genericità adottata, in sede di realizzazione del codice, per la definizione delle procedure di monitoraggio; genericità che si trasforma, sovente, in inapplicabilità della procedura per scarsa chiarezza della stessa. Raramente, infatti, i codici etici indicano con precisione:

- a) gli organi deputati al controllo;
- b) le rispettive attribuzioni;
- c) le modalità per l'implementazione del controllo.

E' evidente che in mancanza di una chiara definizione degli aspetti citati non può esservi alcun serio monitoraggio per la verifica del rispetto del codice.

L'altro punto, non meno importante, attiene specificatamente alle modalità previste per l'identificazione delle condotte non etiche. In

particolare, la maggioranza dei codici etici contempla, quale principale o esclusivo strumento di verifica, il meccanismo delle segnalazioni effettuate dal personale che opera all'interno dell'impresa, segnalazioni che, in alcuni casi, non possono essere anonime.

L'inefficacia di una tale procedura è alquanto scontata e ciò comporta, quale inevitabile conseguenza, la scarsa utilità del codice etico quale strumento volto a garantire l'assunzione di condotte etiche da parte di chi opera per l'impresa.

Per quanto riguarda il sistema sanzionatorio, quasi mai i codici etici contengono la dettagliata previsione dei provvedimenti da adottarsi in caso di accertata violazione. Viceversa, maggiormente



L'analisi di molteplici codici etici consente di affermare che non sempre al sistema di prescrizioni segue la definizione delle procedure di controllo e del sistema sanzionatorio. In tal senso, il codice si configura, talvolta, come un mero elenco di buoni propositi; quindi, più che trattarsi di un vero e proprio codice etico, tale documento rappresenta una «carta dei valori».

frequente è il rinvio al potere discrezionale degli organi di alta direzione, previsione che, di fatto, contribuisce ad accrescere quella genericità che riduce sensibilmente l'effettiva utilità dei codici etici.

Meccanismi di controllo e sistemi sanzionatori

Come visto, tra i principali limiti che condizionano l'utilità dei codici etici vi è, senza dubbio, la mancanza o l'estrema genericità di norme che regolino le procedure di controllo ed il sistema sanzionatorio. Per tale motivo, sembra interessante approfondire il discorso sulla base dell'analisi di numerosi codici etici.

In particolare, è possibile sostenere che:

- generalmente, ma non sempre, i codici etici contemplano una sezione dedicata ai meccanismi di controllo, sebbene essi risultino in vari casi descritti con assoluta genericità;
- quasi mai il controllo del rispetto del codice etico è attribuito ad un comitato etico specificamente costituito. Nella maggioranza dei casi, invece, esso è attribuito ai servizi di controllo interno o, talvolta, direttamente alle figure di vertice dell'impresa (amministratore delegato, consiglio di amministrazione, etc.);
- i meccanismi di controllo sono essenzialmente di due tipi. Può essere previsto un controllo formale, rappresentato dalla verifica del rispetto delle procedure, effettuato direttamente dagli organi di audit interno ed un controllo sostanziale, sui singoli comportamenti, successivo alle segnalazioni inoltrate all'organo preposto al controllo stesso;
- talvolta, nei codici manca un seppur minimo riferimento ai sistemi sanzionatori;
- possono essere previsti due sistemi sanzionatori differenti: un sistema «discrezionale» basato sulla determinazione della sanzione a discrezione degli organi di vigilanza e/o di alta direzione ed un sistema «normativo», che rinvia alle fattispecie di illecito disciplinare e d'inadempimento contrattuale. Dall'analisi di numerosi codici etici si evince che non sempre al sistema di prescrizioni segue la definizione delle procedure di controllo e del sistema sanzionatorio²². Generalmente, comunque, i codici etici definiscono, sebbene raramente con adeguato livello di dettaglio, i meccanismi di controllo e fanno riferimento, in maniera molto approssimativa, alle sanzioni cui va incontro chi viola le prescrizioni del codice. In riferimento ai modelli organizzativi adottati per l'attività di controllo, si ha una molteplicità di soluzioni, che si caratterizzano sia per una diversa articolazione della struttura di controllo, sia per il diverso coinvolgimento delle funzioni aziendali. In riferimento al primo aspetto, possono distinguersi

apparati organizzativi «mono-livello» da apparati «multi-livello». Nei primi, il controllo è demandato ad un solo organo che verifica il rispetto del codice, talvolta con il supporto operativo delle specifiche unità di controllo interno, e - nel caso accerti l'esistenza di violazioni - determina le sanzioni da irrogare²³.

Nelle strutture multi-livello, invece, vi è un organo preposto al controllo del rispetto del codice ed alla verifica delle eventuali violazioni ed un organo che, su segnalazione dell'organo di verifica, determina le sanzioni da irrogare²⁴. Nelle strutture multi-livello la determinazione delle sanzioni è assunta, generalmente, dall'organo amministrativo. In alcuni casi, però, è l'organo di livello inferiore, preposto al controllo, cui spetta il compito di proporre le sanzioni da comminare²⁵.

In ogni caso, gli organi cui è demandato il controllo e la definizione delle sanzioni sono sempre organi collegiali cui generalmente partecipano l'Amministratore Delegato e alcuni direttori di funzione (soprattutto direttore risorse umane e direttore finanziario).

Per ciò che attiene alle specifiche competenze degli organi cui è attribuito il controllo del codice etico, occorre distinguere i codici che fanno espressamente parte dei modelli organizzativi istituiti ai sensi del richiamato decreto 231/2001, dagli altri. Nel primo caso, infatti, vi è quasi sempre un richiamo espresso all'Organo di Vigilanza istituito in ottemperanza al decreto²⁶. Negli altri casi, invece, la verifica del rispetto del codice etico è demandata, come visto, o a specifici organismi di *audit* interno o direttamente all'alta direzione. Raramente, invece, è prevista l'istituzione di un Comitato Etico specificamente preposto alla gestione del codice (diffusione, aggiornamento, definizione del sistema sanzionatorio, etc.) e al suo controllo²⁷.

Con riguardo alle attribuzioni dei soggetti deputati al controllo occorre mettere in evidenza alcuni aspetti che, frequentemente, condizionano l'attività di monitoraggio. In particolare, si tratta della non esclusività della mansione e della durata illimitata dell'incarico. Relativamente al primo aspetto, attribuire la responsabilità del controllo a soggetti (amministratore delegato, consiglieri, direttori di funzione, etc.) impegnati anche in altre attività, sovente considerate più importanti per il successo aziendale, determina, inevitabilmente, la riduzione del grado di impegno che il soggetto profonde nella veste di controllore.

Analoghe considerazioni vanno fatte in riferimento alla durata dell'incarico che, se a tempo indeterminato, può determinare una sorta di «rilassamento» da parte del controllore, che potrebbe essere affetto da una sorta di «sindrome del domanì». Viceversa, porre una scadenza al mandato, magari rinnovabile a seguito della valutazione dei risultati

²² Taluni codici, inoltre, pur prevedendo le procedure di monitoraggio, nulla dicono in riferimento alle sanzioni.

²³ A tale modello è ispirato il Codice etico del gruppo Edison (p. 22): cfr. Tavola 1.

²⁴ Solo in alcuni casi, e soprattutto nell'ipotesi di imprese multinazionali che assumono la fisionomia del gruppo, sono previsti tre diversi livelli: il comitato etico, l'*ethics officer* e l'*internal ethical auditing*. Cfr. Guidantoni, 2007.

²⁵ E' tale, ad esempio, la soluzione adottata dal Codice etico di Glaxo Smith Kline (GSK) (p. 34): cfr. Tavola 1.

²⁶ E' il caso, ad esempio, del Codice etico del Gruppo Sara, (p. 26), cfr. Tavola 1.

²⁷ E' questo, ad esempio, il caso del Codice etico adottato dalla Granarolo.

raggiunti, potrebbe essere una soluzione opportuna per mantenere sempre alto l'impegno di chi deve adoperarsi per garantire il rispetto del codice etico. In riferimento all'aspetto dinamico del controllo, e quindi dei meccanismi di monitoraggio, occorre distinguere un «controllo formale» da un «controllo sostanziale». Il «controllo formale» si sostanzia nella verifica della corretta applicazione delle procedure operative interne ed è effettuato direttamente dall'organo di *audit* interno. Tale tipologia di controllo, sebbene quasi mai richiamata in maniera espressa all'interno dei codici, è insita negli stessi principi che ispirano tutti i codici etici. Il richiamo, ad esempio, a principi di trasparenza e corretta gestione della contabilità; la definizione di procedure di carriera eque e non discriminatorie; la previsione del divieto di finanziamenti a forze politiche, comportano l'obbligo di monitoraggio in capo all'organo cui è demandato il controllo interno. Viceversa, la maggioranza dei codici etici prevede un «controllo sostanziale» da effettuarsi sulla base delle segnalazioni inviate direttamente all'organo preposto al controllo da chiunque abbia notizia di una violazione alle disposizioni del codice. Questo meccanismo, che implica il coinvolgimento attivo di quanti operano all'interno dell'azienda, appare, per ovvi motivi, scarsamente efficace. Infine, passando all'analisi dei sistemi sanzionatori, è opportuno anzitutto osservare che in alcuni codici etici, quand'anche risultino definite le procedure di controllo, non vi è alcun concreto riferimento alle sanzioni da irrogare in caso di violazione delle norme del codice. Se previsto, il sistema sanzionatorio può essere, alternativamente, di due tipi: un sistema «discrezionale» o un «sistema normativo». In mancanza di un sistema sanzionatorio ben articolato, il sistema «discrezionale» attribuisce all'organo di controllo massima discrezionalità nella valutazione della condotta e nella definizione della sanzione da irrogare²⁸. I sistemi «normativi», viceversa, riconducono la violazione delle norme del codice etico all'illecito disciplinare ed all'inadempimento contrattuale e prevedono, conseguentemente, l'irrogazione delle sanzioni previste per legge in ottemperanza anche alle disposizioni dello Statuto dei lavoratori²⁹.

Conclusioni

L'esigenza di improntare le condotte imprenditoriali ad un maggior livello di eticità è, oramai, piuttosto condivisa. Maggiori differenze di opinioni si riscontrano, invece, su quali possano essere gli strumenti di gestione utili a programmare e controllare il livello di eticità delle condotte di chi opera per l'impresa.

Il crescente utilizzo dei codici etici deve stimolarne un'analisi critica volta a comprendere se, così come attualmente concepiti, i codici possano realmente assumere il ruolo di mezzo di promozione di condotte più etiche. I presupposti dai quali occorre partire sono almeno due:

- 1) il codice etico non gode di una intrinseca validità; non basta redigerlo per ottenere la diffusione di valori etici all'interno dell'impresa e, di conseguenza, l'adozione di condotte maggiormente etiche da parte di chi opera per essa;
- 2) se è vero quanto appena detto, è anche vero che il codice etico, per risultare realmente utile, deve essere ben formulato e, soprattutto, ben gestito. Il concetto da ultimo richiamato vuole portare a riflettere sia sull'aspetto *statico* del codice, sia sull'aspetto *dinamico*.

L'aspetto statico è relativo al codice così come scritto: alla struttura del documento, ai suoi contenuti, alla chiarezza, al livello di dettaglio delle norme, etc. Sembra evidente che un codice ben scritto può facilmente assumere la funzione di guida dei comportamenti individuali. In tal senso, sarebbe importante indicare con precisione, all'interno del documento, a chi rivolgersi per avere chiarimenti sull'interpretazione del codice o anche solo indicazioni sulle condotte da assumere in casi specifici.

L'aspetto dinamico, invece, si riferisce da un lato all'attività di controllo del rispetto delle prescrizioni contenute nel codice, dall'altro al costante aggiornamento dello stesso. L'attività di controllo appare fondamentale se si vuole evitare che il codice diventi, come di fatto generalmente è, un semplice strumento di marketing volto a trasmettere ai vari *stakeholder* l'immagine di un'impresa etica.

Anche l'attività di aggiornamento appare estremamente importante, sia perché indispensabile a garantire che il codice sia sempre aderente alle istanze etiche dell'ambiente circostante, sia, inoltre, perché momento prezioso per migliorarne la chiarezza dipanando eventuali dubbi interpretativi o chiarendo il comportamento da assumere in specifiche circostanze. In tal senso, l'istituzione di una figura alla quale chiunque possa chiedere consigli o sottoporre questioni relative all'interpretazione del codice appare di concreta utilità.

In definitiva, considerando anche che, oggi, i codici etici raramente prevedono norme di comportamento che vanno oltre quanto già direttamente o indirettamente previsto dalla legge, essi assumono essenzialmente una funzione di marketing, volta a trasmettere all'esterno l'immagine di un'impresa etica. Non sembra un caso, in tal senso, che, generalmente, il portale *web* di qualsiasi grande azienda evidenzia immediatamente strumenti di comunicazione etica e sociale (codice etico, bilancio sociale, rapporto di sostenibilità, etc.).

²⁸ Si riprenda, a titolo di esempio, il codice del Gruppo Edison già richiamato.

²⁹ In tal senso, tipico è l'esempio del Codice etico del Gruppo Mediaset, cfr. Tavola 1.

Tavola 1 - Alcuni «estratti» significativi dai Codici etici

Società	Codice etico - Articoli estratti
Alitalia Codice di integrità e carta dei valori (p. 5)	“Le persone sono il nostro vero capitale. Sono il nostro motore di successo, l’energia, l’intelligenza, l’immagine e la garanzia per il futuro. Siamo impegnati a sviluppare e tutelare la professionalità e le potenzialità di ciascuna delle nostre persone, nella considerazione delle pari opportunità e dei meriti, affinché le capacità e le legittime aspirazioni dei singoli trovino rispetto nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Siamo impegnati inoltre a garantire l’integrità fisica e morale del nostro patrimonio umano, assicurando condizioni e ambienti di lavoro attenti alla dignità individuale, funzionali, sicuri e salubri ed evitando che chiunque subisca condizionamenti o disagi indebiti”.
Gruppo Erg Codice etico (p. 7)	“Nei rapporti con i clienti, i dipendenti devono seguire scrupolosamente le procedure interne previste; operare con cortesia, efficienza, nel rispetto di quanto previsto nei contratti ed offrendo esclusivamente prodotti o servizi del migliore standard qualitativo previsto da ERG; fornire ai clienti informazioni accurate, complete, chiare e veritiere circa i prodotti o servizi offerti, tali da permettere alla controparte una scelta consapevole; non diffondere comunicazioni che in qualunque modo possano risultare ingannevoli”
Wal-Mart Codice etico (p. 8)	“You may also not use your position with Wal-Mart or any of Wal-Mart’s resources, property or information for your, or your immediate family members’, personal gain or benefit”.
Gruppo Poste Italiane Codice etico (p. 17)	Le Società del Gruppo, fermo restando la normativa applicabile, adottano tutte le misure finalizzate a ridurre l’impatto ambientale delle proprie attività. Si impegnano a porre in essere misure volte a sensibilizzare l’attenzione ed il rispetto dell’ambiente da parte di tutti i destinatari”.
Gruppo Edison Codice etico (p. 22)	<p>“Il Compliance Officer è la persona individuata in ciascuna Società del Gruppo alla quale viene delegata dal Consiglio di Amministrazione la responsabilità di gestire tutti gli aspetti legati alla divulgazione e applicazione del Codice Etico. In assenza di una nomina specifica le funzioni di Compliance Officer sono assolve dal Presidente/Amministratore Delegato della Società.</p> <p>I compiti del Compliance Officer sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definire le procedure operative per la segnalazione delle violazioni ed il loro trattamento. Tali procedure, nel consentire un’adeguata salvaguardia della riservatezza, devono anche disciplinare la materia in modo da assicurare una generale correttezza del processo al fine di evitare segnalazioni di scarso rilievo, non supportate dai fatti o del tutto prive di fondamento; • ricevere, analizzare e verificare le segnalazioni di violazione del Codice Etico, comunicando le necessarie modalità operative (fax, posta elettronica, ecc.), e garantendo la riservatezza per i segnalatori di eventuali violazioni; • prendere decisioni su violazioni significative; • assicurare efficaci processi di comunicazione, formazione e coinvolgimento coordinando le iniziative per la divulgazione e la comprensione del Codice Etico; • avvalersi delle strutture dell’audit interno di Gruppo per l’effettuazione di opportune verifiche periodiche in merito all’applicazione del Codice Etico; • coordinare l’attività dei Compliance Officer delle altre società del Gruppo assistendoli secondo necessità; • coordinare gli interventi nel Gruppo dell’audit interno per la verifica del rispetto del Codice Etico. <p>Per Edison Spa il Compliance Officer è il Comitato d’Audit e d’Etica, composto dal Presidente, dall’Amministratore delegato e dai Direttori di Finanza, General Counsel, Personale e Organizzazione, Pianificazione Amministrazione e Controllo e Sistemi di Controllo Interno.</p> <p>Il Compliance Officer si avvale della Direzione Sistemi di controllo per le attività istruttorie connesse alle procedure operative per la segnalazione e il trattamento delle violazioni”.</p>
Glaxo Smith Kline (GSK) Codice etico (p. 34):	<p>“Il C.d.A. di GSK nomina un Governance Officer che, operando in piena autonomia e indipendenza, ha la responsabilità di proporre il programma etico aziendale ed i suoi aggiornamenti, di istituire ed effettuare il programma di vigilanza e controllo e di informare il C.d.A. sulle proprie attività.</p> <p>Al Governance Officer spetta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informare il C.d.A. sullo stato di applicazione del codice etico e del modello organizzativo e di controllo; • esprimere il proprio parere in merito alla revisione di politiche, azioni e procedure aziendali, allo scopo di garantirne la coerenza con il codice etico e con il modello organizzativo e di controllo; • verificare il livello di applicazione del codice etico e del modello organizzativo e di controllo attraverso l’attività di ethical auditing, mediante l’analisi e la valutazione dei processi di controllo dei rischi etici e legali; • proporre la periodica revisione del codice etico, della mappa dei rischi a cui GSK è esposta e del modello organizzativo e di controllo; • facilitare e promuovere le iniziative tendenti a migliorare la conoscenza e la comprensione del codice etico e del modello organizzativo e di controllo, in particolare dando impulso alle attività di comunicazione e formazione etica; • ricevere e valutare le segnalazioni di violazione del codice etico e del modello organizzativo e di controllo; • condurre personalmente o autorizzare una investigazione indipendente nei casi in cui, a suo giudizio, tale compito non può essere svolto da risorse GSK; • suggerire al C.d.A. le sanzioni da comminare nei casi di violazione”.
Gruppo Sara Codice etico (p. 26)	“Il compito di vigilare sul funzionamento e l’osservanza del Codice Etico è affidato all’Organismo interno di Vigilanza, costituito quale componente del modello di organizzazione e gestione adottato dall’Azienda ai sensi del D.Lgs 231/01 e successive modificazioni”.
Gruppo Mediaset Codice etico (art. 13)	“L’osservanza delle norme del Codice deve considerarsi parte essenziale delle obbligazioni contrattuali dei dipendenti ai sensi e per gli effetti dell’articolo 2104 del Codice Civile. La violazione delle norme del Codice potrà costituire inadempimento delle obbligazioni primarie del rapporto di lavoro o illecito disciplinare, nel rispetto delle procedure previste dall’art. 7 dello Statuto dei Lavoratori, con ogni conseguenza di legge, anche in ordine alla conservazione del rapporto di lavoro, e potrà comportare il risarcimento dei danni dalla stessa derivanti”.

Bibliografia

- BACKOF J. F., MARTIN C. L. (1991), Historical Perspectives: Development of the Codes of Ethics in the Legal Medical and Accounting Professions, in *Journal of Business Ethics*, n. 10.
- BARTELS R. (1967), A model for ethics in Marketing, in *Journal of Marketing*, vol. 31, January.
- BERTOLINI S., CASTOLDI R., LAGO U. (1996), I Codici etici nella gestione aziendale, Il Sole 24 Ore, Milano.
- BOWIE N. E. (1991), New directions in corporate social responsibility, in *Business Horizons*, n. 3.
- BUCHANAN A. (1996), Perfecting imperfect duties: collective action to create moral obligations, in *Business Ethics Quarterly*, Volume 6, Issue I.
- CARASCO E. F., SINGH J. B. (2003), The Content and Focus of the Codes of Ethics of the World's largest Transnational Corporations, in *Business and Society Review*, 108 (1).
- CARROLL A. B. (1979), A tree-dimensional model of corporate social performance, in *Academy of Management Review*, n. 4.
- CARROLL A. B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility, in *Business Horizons*, n. 34.
- CASELLI L. (1998), Etica dell'impresa e nell'impresa, in *Sinergie*, n. 45.
- CAVANAGH G. F. (1987), Values and Morality in Corporate America, Sethi-Fable.
- CIAPPEI C., NINCI D. (2006), Etica d'impresa: considerazioni teoriche ed evidenze cliniche, Firenze University Press.
- CODA V. (1993), Codici etici e liberazione dell'economia, Workshop Isvi su Codici etici e cultura di mercato, Milano, 5 novembre 1993.
- CRANE A., MATTEN D., MOON J. (2003), Can Corporations be Citizens?, in *Proceedings of Annual Conference of the International Association of Business and Society*, Rotterdam, June.
- DONALDSON T. (1982), Corporations and morality, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DUNFEE T. W., SMITH C. N., ROSS W. T. (1999), Social contracts and Marketing Ethics, in *Journal of Marketing*, vol. 63, July.
- FREEMAN R. E. (1984), Strategic management: a stakeholder approach, Pitman, London.
- GABROVEC MEI O. (1990), Business Ethics e codici etici, in *La rivista dei dottori commercialisti*.
- GOODPASTER K. E. (1991), Business ethics and stakeholder analysis, in *Business Ethics Quarterly*, n. 1.
- GUATRI L. (1991), La teoria di creazione del valore: una via europea, Egea, Milano.
- GUIDANTONI S. (2007), La struttura e il contenuto del codice etico, in *Notizie di Politeia*, XXIII, 85/86.
- JENSEN M. C., MECKLING W. (1976), Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure, in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4.
- KAYE B. N. (1992), Codes of Ethics in Australian Business Corporations, in *Journal of Business Ethics*, n. 11.
- LOZANO J. M. (2000), Ethics and organizations, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- MACLAGAN P. (1998), Management & Morality, Sage Publications, London.
- MANZONE G. (2003), Sul valore socioeconomico dell'impresa e la sua valutazione, in AA.VV., Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica, Egea, Milano.
- MOLANDER EARL A. (1987), A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes, in *Journal of Business Ethics*, n. 6.
- MURPHY P. E. (1992), Corporate Ethics Statement: Current Status and Future Prospects, University of Notre Dame, Indiana.
- PAINE L. (1994), Managing for organizational integrity, in *Harvard Business Review*, aprile.
- PAINE L., DESHPANDE R., MARGOLIS J. D., BETTCHER K. E. (2005), Up to Code. Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards?, *Harvard Business Review*, dicembre.
- POST J. E., FREDERICK W. C., LAWRENCE A. T., WEBER J. (1996), Business and society, McGraw Hill, New York.
- POST J. E., PRESTON L. E., SACHS S. (2002), Redefining the corporation. Stakeholder management and organizational wealth, Stanford Business Books, Stanford.
- RAIBORN C. A., PAYNE D. (1990), Corporate Codes of Conduct: a Collective Conscience and Continuum, in *Journal of Business Ethics*, n. 9.
- SCIARELLI S. (2002), La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica d'impresa, in *Finanza Marketing e Produzione*, dicembre.
- SCIARELLI S. (2007), Etica e responsabilità sociale nell'impresa, Giuffrè Editore, Milano.
- SCOTT W. G., HART D. (1973), Administrative Crisis: the Neglect of Metaphysical Speculation, in *Public Administration Review*.
- STARK A. (1994), Se l'etica degli affari non aiuta a decidere, in *Harvard Business Review* (edizione italiana), n. 1.
- WILLIAMSON O. (1975), Market and hierarchies, The Free Press, New York.
- www.codesofconduct.org.