

Governance e responsabilità sociale

Analisi sull'applicazione
dei Codici Etici d'impresa in Italia

I Quaderni di Unipolis

01

I Quaderni di Unipolis

01

Lo studio è stato realizzato dalla

Fondazione Unipolis

Via Marconi 1
40122 Bologna

Tel. +39 051 6437601

Fax +39 051 6437600

info@fondazioneunipolis.org

www.fondazioneunipolis.org

Comitato di indirizzo

Giorgio Riccioni (coordinatore), Maria Bettazzoni, Walter Dondi,
Pierluigi Morara, Marisa Parmigiani, Elisabetta Righini,
Lamberto Santini, Francesco Vella

Realizzazione

Paola Lanzarini e Silvia Furfaro

Indice

	Etica, responsabilità e nuove regole come condizioni per uscire dalla crisi <i>di Pierluigi Stefanini e Walter Dondi</i>	7
1.	Introduzione	11
	1.1 Obiettivi della ricerca	
	1.2 Limiti dello studio	
2.	La Responsabilità Sociale d'Impresa tra autoregolamentazione e legislazione	13
	2.1 Il Codice Etico e il Comitato Etico	
	2.2 Il decreto legislativo 231/2001	
3.	La ricerca: analisi quantitativa e qualitativa	21
	3.1 L'analisi quantitativa	
	3.1.1 La metodologia	
	3.1.2 L'analisi dei dati	
	3.1.2.1 Profilo del campione di aziende selezionate	
	3.1.2.2 Caratteristiche generali del Codice Etico	
	3.1.2.3 Gli Organismi garanti del Codice Etico	
	3.1.2.4 Procedure di segnalazione e verifica a supporto dell'attuazione del Codice Etico	
	3.2 L'analisi qualitativa	
	3.2.1 La metodologia	
	3.2.2 L'analisi dei risultati	
	3.2.2.1 Il campione delle aziende e gli intervistati	
	3.2.2.2 Ruolo, funzione e impatto del Codice Etico	
	3.2.2.3 Approfondimenti sull'Organo garante del Codice Etico	
	3.2.2.4 Il sistema di segnalazione, verifica e attuazione	
	3.2.2.5 I punti critici e le buone prassi	
4.	Alcuni modelli di governance della Responsabilità Sociale d'Impresa	35
	4.1 Modello Classico	
	4.2 Modello 231	
	4.3 Modello CSR	
	4.4 Proposta di modello di governance CSR	
5.	Commenti alla ricerca	47
	5.1 Sintesi del seminario svoltosi a febbraio 2009	
	5.2 I Codici Etici: dalla teoria all'esperienza concreta <i>di Pierluigi Morara e Francesco Vella</i>	
	5.3 Il rapporto tra Codice Etico e Responsabilità Sociale d'Impresa <i>di Marisa Parmigiani</i>	
	5.4 Il Codice Etico per una governance multi-stakeholder della Responsabilità Sociale d'Impresa <i>di Lorenzo Sacconi</i>	
	5.5 I Codici Etici nel sistema normativo delle imprese <i>di Mario Viviani</i>	
	Perchè investire su etica e responsabilità sociale	75
	<i>di Giorgio Riccioni</i>	
	Riferimenti bibliografici	77

Etica, responsabilità e nuove regole come condizioni per uscire dalla crisi

di Pierluigi Stefanini e Walter Dondi

Quando come Fondazione Unipolis abbiamo deciso di avviare la ricerca sui codici etici delle imprese italiane – nell’ambito di una più complessiva attività sui temi della governance societaria in relazione alle problematiche di responsabilità etica e sociale – la crisi finanziaria che ha scosso l’economia mondiale non era ancora esplosa in tutta la sua virulenza, mettendo in evidenza tutti i limiti, e diciamo pure anche i fallimenti, di un modello di sviluppo e di gestione dell’attività imprenditoriale come quello che ha dominato gli ultimi decenni.

Tuttavia, era già chiaro da parecchio tempo come il prevalere della finanza, dei meccanismi di leva del debito volti a massimizzare la redditività sul capitale a breve e brevissimo termine – compresi i giganteschi bonus ai grandi manager che avevano sconvolto ogni parametro di riferimento ed esasperato le differenze retributive, portando la disuguaglianza sociale a livelli conosciuti forse solo in epoche antiche – avessero prodotto una vera e propria crisi etica. Così come gli scandali che dagli Usa alla Gran Bretagna, dalla Francia all’Italia si sono susseguiti negli anni non erano, del resto, che la manifestazione più eclatante e vistosa di una malattia assai più profonda. Quella determinata da una progressiva deregolamentazione dei mercati, nella privazione di quei valori morali che pure hanno avuto tanta parte – sia pure con molteplici contraddizioni – nella costruzione del mercato e della concorrenza capitalistica.

In ultima analisi, questa lunga fase, durata almeno un trentennio, è stata caratterizzata dal rovesciamento stesso delle finalità dell’economia moderna, così come del resto ce l’avevano insegnata i classici. Ci ha ricordato proprio di recente il Nobel Amartya Sen, citando Adam Smith, che i mercati non possono funzionare in maniera efficiente senza un sistema integrato di istituzioni esterne e valori este-

si, in cui gli operatori possano avere fiducia gli uni negli altri. E ancora, la messa in guardia nei confronti di coloro che nella “ricerca spasmodica di rapidi profitti” rovinano la stabilità dell’economia. E come non citare gli ultimi saggi di Guido Rossi che, dal “Gioco delle regole” al “Mercato d’azzardo”, ha indicato proprio nello stravolgimento delle relazioni tra finanza ed economia reale e nel prevalere di un capitalismo predatorio (il “Supercapitalismo” di cui ha scritto Robert Reich) l’origine vera della crisi sistemica che stiamo attraversando. Peraltro, la recente Enciclica papale “Caritas in Veritate” ci offre ulteriori elementi non solo di analisi, ma anche notevoli spunti volti a individuare i cambiamenti necessari a dare all’azione economica nuove finalità.

Lungi dunque dal perdere di attualità, il lavoro di ricerca realizzato dalla Fondazione ha trovato anzi negli avvenimenti dell’ultimo anno nuove e più forti motivazioni. Quella che qui viene presentata è la prima parte di una attività di ricerca, analisi ed elaborazione che intendiamo proseguire con l’obiettivo, come più volte sottolineato, di contribuire al necessario impegno per uscire dalla crisi attuale promuovendo un diverso e più giusto sviluppo economico e sociale.

Non c’è dubbio, infatti, che le dimensioni e la profondità della crisi, la sua natura di sistema, appunto, rendono essenziale un ripensamento del modello di sviluppo su scala globale. In causa non c’è solo l’economia e la finanza, ma la società intera, il rapporto dell’uomo con la natura. In una parola, la possibilità stessa di rendere sostenibile nel futuro la vita dell’uomo sul nostro Pianeta. Non è una valutazione banalmente “catastrofista”, come gli esegeti dell’ottimismo a prescindere vorrebbero far intendere. Essa fa riferimento alle assai solide e argomentate analisi provenienti dai più importanti istituti di ricerca internazionali e ormai fatte proprie dalle classi dirigenti più avvedute e consapevoli dei maggiori paesi, non da ultimi gli Stati Uniti.

Pierluigi Stefanini è Presidente di Unipol Gruppo Finanziario e della Fondazione Unipolis.

Walter Dondi è Manager CSR e Responsabile Etico di Unipol Gruppo Finanziario e Consigliere Delegato della Fondazione Unipolis.

Può essere che – e già i primi segnali in questo senso si sono visti – ci sia chi ritenga che, passata la bufera, tutto possa riprendere più o meno come prima dello scoppio della “bolla”. Una tale idea della ripresa sarebbe non solo miope ma anche illusoria. Perché i nodi di fondo alla base della crisi esplosa così fragorosamente nell’estate del 2008, non possono esser sciolti riproponendo il vecchio modello di fare finanza, economia, impresa.

Se questo è dunque il contesto, è nostro compito – cioè di tutti coloro che hanno un’idea più lungimirante e umanamente ispirata dello sviluppo – lavorare affinché si operi un cambiamento nell’agire economico che riporti al centro delle sue finalità le persone e il loro benessere. La responsabilità sociale d’impresa è la cornice strategica dentro la quale questo lavoro può trovare un suo efficace svolgimento. Purché essa sia intesa, come viene ampiamente argomentato in tutti gli interventi degli studiosi che accompagnano la ricerca – al di là delle differenti accentuazioni, le quali, peraltro, costituiscono un importante contributo di idee e di elaborazione – come modalità di fare impresa e di produrre valore economico e sociale per l’insieme dei portatori di interesse.

Da questo punto di vista, la ricerca mette in evidenza, insieme ai molti limiti e alla certamente ancora inadeguata acquisizione del valore della responsabilità sociale, come nel mondo imprenditoriale siano stati fatti significativi passi avanti. La stessa diffusione dei codici etici, per quanto avvenuta in buona parte sulla spinta dell’applicazione della “231”, costituisce una base importante dalla quale partire per fare quel salto quantitativo e qualitativo che è certamente indispensabile se si vogliono perseguire quegli obiettivi di cambiamenti cui si è accennato prima.

Certamente, la ricerca realizzata dalla Fondazione Unipolis ci consente di compiere una riflessione a partire da dati di analisi – quantitativi e qualitativi – che prima non erano noti. E quindi di entrare nel merito di come, concretamente, nel vivo dell’esperienza quotidiana le imprese affrontano il difficile compito di rendere coerenti le enunciazioni valoriali e di principio con i comportamenti gestionali e operativi. Tema da non sottovalutare e da non affrontare con sufficienza. È ben vero, infatti, che troppo spesso, ancora, nelle imprese prevale un uso strumentale della responsabilità sociale e dei codici etici. E tuttavia, bisogna anche evitare di affrontare queste problematiche con un eccesso di costruzioni astratte, non in grado di misurarsi con la complessità dell’agire imprenditoriale e della gestione delle organizzazioni.

Proprio per questo, consideriamo questa ricerca e gli impegnativi saggi raccolti in questa pubblicazione, un contributo importante non solo di analisi e riflessione, ma anche uno stimolo alle imprese affinché intraprendano la strada dell’impegno e/o del miglioramento della loro attività sui temi etici. La questione, peraltro molto importante, del rapporto tra azione volontaria e norma di legge, può ricevere dalla crescita della sensibilità e della cultura valoriale da parte degli imprenditori e dei manager una prima significativa risposta.

La stessa discussione apertasi nell’ambito delle istituzioni finanziarie internazionali e a livello di G8 volta a definire un “legal standard” globale, costituisce senza dubbio un interessante sollecitazione all’affermazione su scala mondiale di principi di responsabilità condivisi e, potenzialmente, in grado di rappresentare un argine ai comportamenti più speculativi e negativi nell’azione finanziaria ed economica, verso la realizzazione di un nuovo ordine mondiale che preveda, tra l’altra, la costituzione di organismi e istituzioni sovranazionali in grado di indirizzarlo e governarlo. Ciò a partire dal fatto che l’esperienza di questi anni ha messo chiaramente in evidenza che non c’è alcuna “mano invisibile” in grado di mettere ordine nel mercato e nelle sue contraddizioni. Il “sistema” non ce la fa ad “autoregolarsi”, a impedire il prodursi di sperequazioni e disuguaglianze inaccettabili dal punto di vista sociale etico o anche semplicemente umano e che, alla fine come si è ben visto, si traducono in crisi catastrofiche.

Allo stesso tempo, appare altrettanto rilevante ed anzi essenziale, che il necessario intervento pubblico – sia nei singoli stati che nella dimensione sovranazionale – non si trasformi in nuove forme di “statalismo burocratico” che sarebbero sicuramente nefaste. Servono regole chiare, trasparenti, efficaci, in grado di evitare i comportamenti speculativi, ma che allo stesso tempo diano spazio a una sana competizione nel mercato, fra una pluralità di soggetti e di forme imprenditoriali, in grado di rispondere agli obiettivi di sviluppo economico, sociale e civile.

Ed è proprio a partire dalla necessità di evitare di restare prigionieri di una falsa contrapposizione tra queste sue illusorie alternative – autoregolamentazione e controllo burocratico – che a un sistema di regole è indispensabile affiancare una azione profonda e diffusa volta a far crescere una cultura dell’etica e della responsabilità che faccia perno sugli individui, sulle imprese, sulle organizzazioni, sulla politica e le istituzioni a tutti i livelli. Giova ripeterlo: non si vuole in alcun modo sottovalutare

l'importanza di norme e leggi capaci di dare ordine, legittimità e rigore – sulla base di interessi collettivi e generali – all'attività economica. Da questo punto di vista, ad esempio, il nostro Paese è certamente carente. Così come, soprattutto, è carente dal punto di vista della strumentazione necessaria per rendere efficaci i controlli e le sanzioni. Tuttavia, non c'è dubbio che tra le conseguenze che il prevalere del modello iperliberista di crescita finanziaria e speculativa ha prodotto, c'è stata anche la diffusione di (dis)valori, fondati sull'egoismo individualistico, un consumismo fine a se stesso, l'indifferenza verso gli altri e il bene collettivo. Si tratta certamente di fenomeni culturali e sociali complessi. Accanto a processi positivi, come l'affermarsi di maggiore libertà, diritti e autodeterminazione individuale, si sono prodotti anche guasti profondi che hanno a che fare con il diffondersi di un certo egoismo di massa, l'indifferenza per il bene altrui e quello collettivo, all'inseguimento della libertà di "fare ciò che si vuole". A questo proposito, il sociologo Mauro Magatti ha acutamente parlato di "libertà immaginaria" in riferimento a un capitalismo che semina "illusioni".

Dunque, se questo è il quadro, è evidente che i problemi da affrontare non sono solo di natura prevalentemente economica o, per usare un linguaggio di altri tempi, strutturale. La questione di fondo appare, per tanti versi, più di natura culturale (sovrastutturale, sempre per stare a quel linguaggio). Ha a che fare, cioè, con i paradigmi dello sviluppo e, quindi, con l'idea stessa di mondo nel quale l'uomo intende vivere e, soprattutto, lasciare in eredità alle generazioni future. Il che, alla fin fine, si riassume nella questione etica. E nella capacità di ridare "senso", "significato" all'idea stessa di sviluppo, fondata su una concezione più ricca e allo stesso tempo più sobria e articolata di benessere, che abbia meno a che fare con una dimensione quantitativa e più qualitativa dei beni di cui ricercare la disponibilità e il possesso.

I codici etici, per le imprese e le organizzazioni, costituiscono uno strumento molto importante proprio nella sfida rappresentata dalla costruzione di una nuova cultura delle responsabilità. Perché perseguono principalmente l'obiettivo di far crescere la conoscenza e la consapevolezza delle regole e dei comportamenti virtuosi, un nuovo "senso civico", rispetto ai diversi ambiti nei quali le persone sono chiamate ad operare. Nell'impresa questo significa soprattutto creare fiducia. Fiducia tra l'impresa e i propri portatori di interesse, fiducia tra gli stessi stakeholder, come ben argomentano alcuni dei saggi che sono qui riportati.

Senza voler sottovalutare l'importanza che, all'interno dei codici etici, devono avere gli apparati sanzionatori e gli strumenti di controllo, che pure sono necessari per dare "effettività" al codice stesso, non c'è dubbio che l'accento vada posto sul ruolo – diciamo pure "educativo" – che tali strumenti devono avere in termini di promozione e diffusione della cultura etica e della responsabilità. È questo, infatti, che può, più di ogni altra cosa, contribuire a creare quel clima di fiducia, di rispetto e responsabilità fondamentale perché l'impresa possa svolgere la propria funzione nel mercato e possa competere sulla base non di "trucchi", ma della propria capacità di corrispondere a reali bisogni sociali. Ecco perché è fondamentale che i valori, e i codici etici costituiscano la base sulle quali l'impresa deve fare leva per costruire e sviluppare le proprie strategie e la propria competitività sul mercato. Contribuendo così, essa stessa, a far crescere nel mercato e nella società, questa nuova cultura del fare economia.

Muoversi in questa direzione richiede che l'intera struttura dell'impresa, a partire dal sistema di governance, sia pienamente coinvolta e permeata dalla cultura delle responsabilità etica e sociale. È prima di tutto responsabilità degli organi amministrativi e di governo garantire un indirizzo strategico e una coerente gestione dell'azienda che abbiano a costante riferimento una visione, dei valori ispirati ad una sostenibilità di lungo periodo, in un'ottica di bilanciamento degli interessi dei diversi soggetti coinvolti, direttamente e indirettamente, nell'attività imprenditoriale. Da questo punto di vista non è secondaria, come viene evidenziato nella ricerca e negli scritti che l'accompagnano, la modalità di organizzazione del governo societario. E qui c'è sicuramente spazio per ulteriori approfondimenti che la Fondazione si propone di realizzare nel prossimo futuro, sollecitando fin d'ora la disponibilità di studiosi, esperti, operatori economici e sociali a contribuire a questa discussione.

In conclusione, non c'è bisogno di insistere più di tanto nel rilevare che le questioni che qui vengono affrontate costituiscono una sfida enorme e di grande complessità. Persino venata di un po' di utopia, se vogliamo. E tuttavia, pensiamo valga la pena di impegnarsi in una iniziativa che ha come fine quello di rendere l'attività economica, e quindi anche la nostra, quella di ciascuno di noi nell'ambito del proprio contesto di lavoro e di vita, più utile all'umanità. Al suo progresso e al suo benessere.

1. Introduzione

1.1 Obiettivi della ricerca

Per *governance* si intende l'insieme di regole, processi, relazioni e consuetudini che sottendono al sistema di gestione e controllo di un'organizzazione, sia questa parte del settore non-profit (associazione, fondazione, impresa o cooperativa sociale) o del settore profit (impresa privata, pubblica, quotata o non quotata, cooperativa).

I sistemi di *governance* sono centrali a una buona, corretta e trasparente conduzione delle organizzazioni, specialmente in contesti sociali ed economici come quelli attuali dove esiste una spropositata influenza dei mercati finanziari, globalizzati e ad elevata interdipendenza, sull'economia reale, che rende sempre più complessa l'efficacia della *corporate governance* ossia il controllo, da parte dell'assetto proprietario, delle deleghe, delle responsabilità e dei ruoli attribuiti agli organi di amministrazione, la gestione e supervisione delle imprese affinché il cosiddetto "fiduciary duty"¹ sia correttamente esercitato.

Tali sistemi, tuttavia, pur rispondendo alle migliori indicazioni degli Organismi Di Vigilanza, delle banche centrali o della giurisprudenza, corrono il rischio di rimanere meri meccanismi formali se non sono immersi in un contesto culturale che, pur avendo molto chiaro l'interesse della proprietà, qualsiasi essa sia, promuova il concetto di "stakeholder company". Si tratta del tentativo di allineare l'interesse della proprietà con quello degli altri stakeholder (dipendenti e collaboratori, comunità o territorio, ambiente e società) poiché in questi casi si può instaurare un volano virtuoso tra interesse individuale e collettivo, tra creazione di valore economico e sociale.

Contesto di riferimento

Negli ultimi quindici anni, le imprese hanno cominciato a dotarsi, al fine di rispondere a una sempre maggior richie-

sta di responsabilità sociale, di uno strumento di auto-regolamentazione già utilizzato in alcuni paesi anglosassoni: il Codice Etico, documento che contiene i Valori, le Linee Guida e i criteri di comportamento che devono orientare le relazioni verso e tra gli stakeholder dell'impresa (management, dipendenti e collaboratori, clienti, fornitori).

Ad oggi, però, in Italia non si conoscono ancora gli effetti prodotti dall'introduzione di questo strumento di *governance* sulla gestione e sulla cultura d'impresa. Alcuni si stanno ancora chiedendo se il Codice Etico funzioni davvero o sia solo un "pezzo di carta" appeso alle bacheche o messo in un cassetto, senza alcun reale potere di intervento sull'applicazione dei principi scritti alla realtà dell'impresa.

Obiettivo della ricerca

Lo studio, al fine di sostenere una discussione molto attuale nel nostro paese che però – almeno fino ad ora – non si è basata su dati e ricerche empiriche, intende analizzare l'impatto che ha avuto l'introduzione dei Codici Etici in Italia e rispondere ai seguenti quesiti:

- l'adozione di tali strumenti ha migliorato la gestione e i sistemi di verifica interna dell'impresa?
- L'applicazione del Codice Etico promuove di fatto comportamenti virtuosi e penalizza atteggiamenti devianti all'interno dell'impresa?
- L'introduzione dei Codici Etici ha favorito l'adozione di comportamenti socialmente più responsabili da parte dell'impresa in relazione agli stakeholder interni ed esterni?
- Dopo quindici anni di attività volta all'introduzione di strumenti di responsabilità sociale, è cambiata e come la cultura d'impresa?

¹ Il dovere fiduciario è l'obbligo di agire nel miglior interesse di coloro che hanno delegato alcuni dei loro poteri ad un'altra controparte.

Metodologia

La ricerca analizza i Codici Etici di imprese private e cooperative con sede sul territorio nazionale, focalizzandosi sui seguenti ambiti:

- rapporto con il sistema di governance;
- presenza del Comitato Etico, ruolo e funzioni, da chi viene nominato, a chi risponde e come è composto (numero dei membri, interni/esterni, esecutivi/non esecutivi);
- sistema di attuazione, controllo e verifica del rispetto dei Valori, Principi, Linee guida e criteri di comportamento definiti dal Codice Etico (responsabile, a chi risponde, modalità delle segnalazioni – firmate o anonime – quante segnalazioni sono inviate annualmente, gravità delle segnalazioni, da quali stakeholder provengono le segnalazioni relative a quali interlocutori, a quante segnalazioni corrisponde un provvedimento, tipologia del provvedimento).

La ricerca è stata sviluppata in una prima fase come analisi dei documenti disponibili sui siti web delle aziende e successivamente come interviste strutturate telefoniche o faccia-a-faccia con i referenti dei Codici Etici delle singole imprese.

1.2 Limiti dello studio

La ricerca realizzata risente di alcuni limiti dovuti ai seguenti fattori:

- scarsità dei dati pubblici rintracciabili nei siti web delle imprese campione, o nei loro Bilanci di Sostenibilità, relativi ai documenti che compongono il Sistema di Governance della Responsabilità Sociale d'Impresa. Infatti, ogni impresa sembra aver adottato scelte diverse su quali documenti e informazioni rendere pubblici, causando difficoltà di raffronti omogenei sugli stessi dati per diverse aziende. Questo spiega le ragioni dell'utilizzo della dicitura "dato non disponibile". In particolare, sono state riscontrate difficoltà a reperire i seguenti dati:

1. data di entrata in vigore e data di aggiornamento del Codice Etico;
 2. numero dei componenti dell'Organo/Figura garante del Codice Etico, numero dei componenti interni ed esterni, organo che nomina tali componenti e a cui deve rispondere;
 3. stakeholder a cui viene data la possibilità di effettuare segnalazioni;
 4. numero delle segnalazioni ricevute all'anno, modalità di invio delle segnalazioni, tipologie delle segnalazioni ritenute fondate, valutazione ed esito delle segnalazioni;
- pur essendo consapevoli che il Codice Etico ed il Codice di Comportamento o Codice di Condotta non siano esattamente la stessa cosa – ove nel primo sono contenuti i principi etici di ispirazione della Responsabilità Sociale d'Impresa, nel secondo si definiscono le norme e i comportamenti da attuare per promuovere la correttezza negli affari – si è scelto di considerarli sinonimi per adeguarsi alla prassi prevalente;
 - difficoltà nell'identificare e reperire le persone da intervistare;
 - mancanza di informazioni ottenute dagli intervistati, i quali non erano a conoscenza o in possesso di tutti i dati necessari per rispondere esaurientemente all'intervista faccia-a-faccia o telefonica (per esempio dati relativi ai percorsi di informazione/formazione realizzati, al numero delle segnalazioni ricevute, ai criteri oggettivi e/o soggettivi di valutazione della segnalazione, alla possibilità di irrogare sanzioni);
 - l'intervista è stata realizzata con un componente dell'Organo/Figura garante del Codice Etico (membro o Presidente del Comitato per il Controllo Interno, Responsabile Unità CSR, Responsabile Internal Audit, Legale Societario, Responsabile del Bilancio di Sostenibilità ecc.), ma per avere un quadro d'insieme più completo sarebbe stato necessario intervistare una molteplicità di figure dirigenziali quali il Direttore delle Risorse Umane, della Comunicazione Interna ed Esterna, l'Amministratore Delegato, ecc.

2. La Responsabilità Sociale d'Impresa tra autoregolamentazione e legislazione

Nella conduzione della ricerca si è partiti dalla seguente definizione *“La Responsabilità Sociale d'Impresa è il contributo delle imprese al raggiungimento dello sviluppo sostenibile”*² e, pertanto, la sua importanza risiede nella consapevolezza che essa è uno strumento che rende l'impresa migliore e permette a chi la gestisce di fare al meglio il proprio lavoro – ossia produrre valore per se stesso e per la propria comunità (locale e globale).

Ma come si discerne se un'impresa sta attuando una strategia di responsabilità sociale? È possibile delineare una serie di condizioni ed azioni la cui presenza evidenzia la volontà dell'impresa di perseguire un percorso di responsabilità sociale:

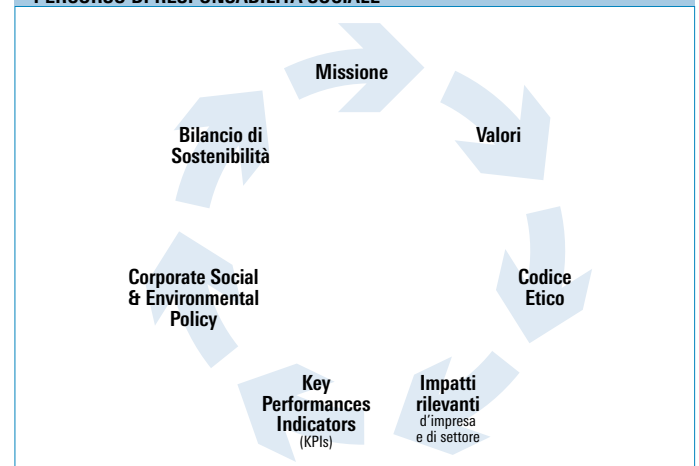
- l'esistenza di una visione, di una missione e di valori d'impresa esplicitati;
- un Codice Etico, integrato nelle valutazioni di performance dello staff e nel raggiungimento degli obiettivi a fine anno;
- la definizione di cosa significhi responsabilità sociale per quella particolare azienda;
- l'identificazione degli impatti più rilevanti dell'impresa (*materiality principle*)³;
- la rendicontazione della propria performance ambientale, sociale ed economica tramite alcuni indici di tipo quantitativo e qualitativo identificati a livello internazionale, adattandoli alla propria dimensione e contesto;
- la pubblicazione di un Bilancio Sociale o di Sostenibilità.

Il percorso così caratterizzato, delineato nella seguente tabella, prevede un impegno da parte delle imprese che si inserisce anche nella pianificazione strategica aziendale e in concrete pratiche quotidiane che dirigenti e dipendenti sono chiamati a porre in essere nello svolgimento del proprio lavoro.

Il tracciato strutturato in questo modo richiede un impegno chiaro dell'azienda sia internamente sia esternamente. La dimensione interna concerne la capacità di integrare, gestire e misurare nel *core business* l'impatto ambientale, sociale ed economico delle proprie attività, mentre la dimensione esterna riguarda la facoltà di comunicare e rendere conto della propria visione, gestione aziendale e impatto sulla società, ai diversi portatori di interesse.

Tab. 1

PERCORSO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE



La relazione tra etica, responsabilità sociale e legge

“Il principio fondamentale dell'impresa deve diventare fare la cosa giusta perché è giusto, non perché paga. Se vogliamo preservare il meccanismo più efficace che la storia umana abbia conosciuto per la produzione di beni e servizi – l'economia di mercato e l'impresa di pubblica utilità a responsabilità limitata che ne è il suo strumento principale – allora tale sistema deve farsi portatore di principi. Il fallimento finanziario può distruggere alcune imprese. Il fallimento morale distruggerà il capitalismo.”

Sir Geoffrey Chandler, *ex-dirigente di Shell ed ex-rappresentante di Amnesty International Business Group*

² Da *Sustainable Development Strategy*, DTI – Department of Trade and Industry (UK), ottobre 2000

³ *Materiality Principle* (principio della significatività dell'impatto): richiede che le imprese riescano ad identificare o siano a conoscenza degli impatti e dei maggiori fattori di rischio dal punto di vista economico-finanziario, sociale e ambientale che possono influenzare in maniera negativa la performance economico-finanziaria dell'impresa.

“Io sostengo che un’impresa seria deve avere nei suoi progetti normali, nel suo dna, la responsabilità sociale. Non è altra cosa la responsabilità sociale rispetto al fare impresa. Non si cambia un’impresa cattiva che nel weekend fa una donazione o qualche atto di responsabilità sociale riconciliandosi col mondo. L’impresa, la buona impresa, quella che poi dura nel tempo, è costruita su valori che ruotano tutti intorno alla responsabilità sociale. Quando io sento dire che è qualcosa di altro o che persino l’attenzione alla sicurezza sul lavoro è frutto di progetti speciali, (mi è capitato di leggere anche questo!) debbo gridare che è un’idiotia. Dare attenzione a questi valori della responsabilità, della sicurezza, della comunità, non è avere il timbro di impresa socialmente responsabile. È il timbro di un’impresa seria.”

Marco Vitale, consulente aziendale

“L’etica è innanzitutto un filtro attraverso il quale passano il pensiero e l’agire umano che influenza anche l’agire d’impresa la quale non è solo un luogo economico ma anche sociale e politico poiché l’azienda esprime, nella sua organizzazione e nei suoi comportamenti una cultura valoriale...L’etica degli affari si pone come forma di autoregolamentazione delle imprese alternativa rispetto al diritto, in quanto ispirata non soltanto alla lettera della legge (la legalità) bensì allo spirito più profondo di quest’ultima (la moralità).”

Andrea Farinet in *Corporate Responsibility*

Tab. 2



Come ben descritto dalle frasi riportate e dal grafico presentato⁴, l’etica non coincide necessariamente con i principi della Responsabilità Sociale d’Impresa. In realtà, non esiste una sola etica d’impresa ma una pluralità, poiché l’etica rimanda a principi morali diversi e in continua trasformazione che dipendono dal contesto socio-culturale e storico, ma anche individuale, a cui si fa riferimento. È innegabile, però, che negli ultimi quindici anni nella cultura d’impresa si sia affermata l’etica della responsabilità sociale proprio perché successivi e frequenti “fallimenti del mercato”, nonché scandali finanziari e aziendali, hanno riportato a un ruolo preminente la dimensione dei valori e della loro influenza sul comportamento umano, quale elemento essenziale per il buon funzionamento dell’impresa e di qualsiasi sistema sociale ed economico.

A questo approccio etico alla Responsabilità Sociale d’Impresa, volontario ed autoimposto, che ha caratterizzato il suo primo sviluppo, nel tempo si sono affiancate opinioni e considerazioni provenienti soprattutto da organizzazioni non-profit ambientaliste o di rappresentanza della società civile che hanno proposto la codifica in legge della Responsabilità Sociale d’Impresa. Queste diverse tendenze evidenziano delle questioni di fondo che rimangono tuttora irrisolte:

- le leggi non possono cambiare i valori, vale piuttosto il contrario e il sistema dei valori influenza il corpus legislativo. Considerando, perciò, che l’etica non si può normare ma copre ambiti che vanno oltre la legge, è bene pensare alla Responsabilità Sociale d’Impresa all’interno di principi etici o morali?
- Nella storia umana gli approcci etici, una volta accettati da un numero cospicuo di cittadini, hanno influenzato la creazione di nuove leggi. È questo, forse, un periodo storico che potrebbe permettere alla Responsabilità Sociale d’Impresa di ispirare una nuova ondata normativa?

Il Codice Etico d’impresa, soprattutto per come si è evoluto nel contesto italiano, ha in sé queste contraddizioni. È considerato uno strumento di responsabilità sociale che rimanda a principi etico-morali e dal 2001 è altresì promosso all’interno di un decreto legislativo. Anche dalle prime analisi effettuate per questa ricerca, è risultato evidente che la maggior parte dei Codici Etici adottati dalle imprese italiane sono stati realizzati come strumenti di *compliance* del decreto legislativo 231.

⁴ Il grafico presentato si è ispirato a quello proposto dallo stesso Andrea Farinet nell’articolo “Etica e mercato: alcune considerazioni” pubblicato in *Corporate Responsibility*, 2008

Tuttavia, far rientrare il Codice Etico, strumento di responsabilità sociale, all'interno di una legge nata per combattere i reati societari e la criminalità economica, rischia di avvalorare il concetto che in Italia la Responsabilità Sociale d'Impresa sia utilizzata per portare le imprese a rispettare le leggi più che ad adottare comportamenti virtuosi che vadano oltre le leggi stesse. È certo che un contesto permeato dall'etica e ispirato ai principi della Responsabilità Sociale d'Impresa dovrebbe proteggere dai comportamenti illeciti, permettendo un più agevole rispetto delle regole e una maggior fiducia. Ma è estremamente complesso valutare quando un'impresa stia effettivamente praticando la responsabilità sociale poiché non sembra essere sufficiente la presenza di un Codice Etico o di un Bilancio di Sostenibilità per garantirne l'effettiva realizzazione. Enron, Parmalat e altre imprese che hanno commesso dei reati, avevano adottato, anche se solo sulla carta, un Codice Etico.

2.1 Il Codice Etico e il Comitato Etico

Il Codice Etico è uno strumento di autoregolamentazione attraverso cui un'impresa afferma e declina i Valori, i Principi e gli standard comportamentali che dovrebbero ispirare l'agire proprio e degli stakeholder. Nella sua interpretazione più ampia dovrebbe rappresentare una "carta costituzionale" aziendale da cui discendono poi molteplici indicazioni che ispirano la gestione dell'impresa.

"Esso consiste, pertanto, in una vera e propria dichiarazione etica, una sorta di 'tavola della legge' avente ad oggetto il credo dell'impresa, i principi-guida, gli obiettivi di fondo, le aspirazioni sociali, i valori e le istanze culturali cui l'impresa intende aderire. Si tratta, in sostanza, di un documento che raccoglie organicamente norme di comportamento per i manager e i dipendenti ed orienta sugli atti da compiere nello svolgimento delle differenti funzioni in cui si estrinseca l'attività d'impresa"⁵.

In tale logica, i Codici non sostituiscono le pratiche di dialogo sociale e contrattazione collettiva, ma sono uno strumento del tutto volontario che si integra alla normativa vigente, andandovi oltre, e la cui valenza è correlata al

livello di conoscenza e condivisione che ne accompagna la diffusione all'interno dell'azienda.

In sintesi, il Codice Etico è uno strumento di:

- governance e indirizzo culturale che permette di promuovere in maniera strutturata la Responsabilità Sociale d'Impresa;
- gestione strategica che integra i principi dell'impresa con i comportamenti dei propri stakeholder, traducendoli in criteri di comportamento e obiettivi da raggiungere per i collaboratori (identificabili anche attraverso la definizione di *key performance indicator* di impatto ambientale e sociale);
- supporto alla gestione delle relazioni tra l'impresa e i suoi interlocutori principali in cui l'azienda esplicita responsabilità, impegni, diritti e doveri nei confronti degli stakeholder interni ed esterni (soci/azionisti/proprietà, dirigenti, dipendenti, collaboratori, consulenti esterni, agenti/procuratori, clienti, fornitori, sindacati, settore non-profit, ambiente, finanziatori, comunità).

La struttura del Codice Etico si distingue in una prima parte in cui sono descritti i valori e i principi, a cui seguono delle linee guida che orientano i rapporti con i principali portatori di interesse e i meccanismi necessari ad attuare, monitorare e diffonderne il rispetto e la conformità del comportamento (sistema di segnalazioni).

Interessante sottolineare che, soprattutto nei confronti dei fornitori, a seguito dell'adozione del Codice Etico, l'impresa può prevedere l'inserimento di clausole risolutive nei contratti di fornitura che facciano esplicito riferimento al rispetto dei principi e dei comportamenti declinati nel Codice stesso, pena la risoluzione del contratto. Questa opzione rappresenta una leva di diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa molto rilevante poiché inserisce criteri quali la riduzione dell'impatto ambientale e il rispetto di un livello minimo di qualità del lavoro (che può essere certificato attraverso la SA8000⁶) all'interno dei contratti di fornitura, attraverso specifiche clausole, le quali possono anche estendersi agli eventuali sub-fornitori, instaurando un circolo virtuoso che pervada tutta la catena di fornitura e sub-fornitura.

Il Comitato Etico è un organo aziendale dotato di indipendenza ed autonomia, formato da componenti esterni e in-

⁵ A. Farinet, op. cit., 2008

⁶ Social Accountability 8000 (SA8000) è uno standard internazionale elaborato nel 1997 dall'ente americano Social Accounting International per controllare la qualità del lavoro in paesi, come quelli in via di sviluppo, ove non esiste una legislazione sulle condizioni di lavoro. L'obiettivo è scongiurare comportamenti delle imprese di eccessivo sfruttamento della mano d'opera, evitare il coinvolgimento di lavoro minorile e la non retribuzione degli straordinari, garantire un salario minimo, l'associazionismo sindacale, la disparità di trattamento uomo/donna o per razza, religione, ecc.

terni, nominato dal Consiglio di Amministrazione a cui risponde. Esso valorizza le iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa, garantisce il rispetto del Codice e ne promuove la conoscenza sia internamente sia esternamente all'azienda.

Le funzioni principali svolte dal Comitato Etico sono:

- monitorare e verificare l'Attuazione del Piano di Implementazione del Codice Etico, rendicontando tutte le attività realizzate in un Rapporto Annuale da sottoporre al Consiglio di Amministrazione;
- diffondere i contenuti del Codice e promuoverlo allo staff attraverso il controllo e la valutazione del piano di comunicazione e formazione;
- verificare il rispetto del Codice Etico, deliberando relativamente ai comportamenti che si discostano dagli standard definiti ed individuando misure adeguate nel caso siano accertati comportamenti non conformi, fatta esclusione per ogni forma di esercizio del potere disciplinare che viene riservato ai competenti organi aziendali;
- predisporre delle revisione periodiche.

I limiti del modello di governance con Codice Etico e Comitato Etico

Pare opportuno, a questo punto, sottolineare che il Codice Etico, pur promuovendo un sistema per indirizzare e diffondere certe tipologie di comportamenti ispirati alla Responsabilità Sociale d'Impresa, non è vincolante per la legislazione italiana sul lavoro. Questo significa che l'unico sistema di sanzioni applicabile è quello definito dal Codice Civile oppure dallo Statuto dei lavoratori e dal contratto collettivo nazionale, quindi, possono essere puniti solo i comportamenti ivi descritti, a meno di ricondurre certe azioni alla violazione dell'obbligo di diligenza o fedeltà aziendale.

Inoltre, anche il Comitato Etico, non essendo un organo incluso nella nostra legislazione o richiesto dagli organismi di controllo come Consob, Banca d'Italia o Borsa Italiana, non ha poteri diretti ma può agire solo attraverso il Consiglio di Amministrazione oppure per mezzo dei competenti organi aziendali nel caso in cui le segnalazioni richiedano l'esercizio del potere disciplinare. Il Comitato Etico è un organo de facto molto limitato nei suoi poteri diretti, ma con la propria presenza e relazione con gli altri organi può agire come promotore dei principi definiti nel Codice Etico e come agente "morale".

2.2 Il decreto legislativo 231/2001

Il decreto 231 nasce a seguito della ratifica di alcuni trattati internazionali tra i quali:

- Convenzione sulla tutela finanziaria delle Comunità Europee, firmata a Bruxelles il 26/07/1995;
- Convenzione relativa alla lotta contro la corruzione dei funzionari delle Comunità europee o degli Stati membri dell'Unione Europea, firmata a Bruxelles il 26/05/1997;
- Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, firmata a Parigi il 17/09/1997;
- Legge di ratifica degli Atti internazionali n. 300 del 29/09/2000 (con la quale è stato delegato il Governo a disciplinare in materia di responsabilità amministrativa).

Il decreto si inserisce in una serie di riforme legislative che lo hanno preceduto e si sono susseguite, tutte tese a un maggior controllo delle attività d'impresa. Già nel 1998, il Testo Unico sull'intermediazione finanziaria (D.Lgs. 58/1998) aveva portato a termine una riforma in materia di controlli, rafforzando i requisiti d'indipendenza dei sindaci e imponendo alle società quotate la programmazione di un sistema di controllo interno. La riforma societaria del 2003 ha poi innovato la disciplina degli amministratori differenziando compiti e responsabilità degli amministratori con deleghe da quelli senza deleghe, ha imposto un controllo contabile anche per le società non quotate e inserito modelli di governo societario alternativi al sistema tradizionale in cui il controllo sulla gestione è affidato ad organi diversi dal Collegio Sindacale. Influenza, infine, la legge sul risparmio (L. 262/2005) con cui sono stati rafforzati profili di indipendenza dei gestori e controllori ed è stata introdotta la nuova figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, nonché la normativa sul Codice di Autodisciplina delle Società Quotate (ultima modifica del 2006).

L'obiettivo della 231, attraverso l'introduzione di sistemi di monitoraggio dell'attività aziendale al fine di realizzare controlli preventivi sulla gestione, è quello di rendere responsabili gli enti degli illeciti (anche penali) che vengono commessi nel loro interesse o a loro vantaggio e sono resi possibili dalle carenze della struttura organizzativa e di controllo degli enti stessi. Da tenere presente che la disciplina sulla responsabilità amministrativa da reato è in costante ampliamento, tanto che nel corso degli anni le

fattispecie di reato previste sono aumentate notevolmente, includendo anche casi molto eterogenei e non tutti collegabili direttamente e per tipicità all'attività d'impresa.

La legge sulla responsabilità amministrativa degli enti ha una finalità preventivo-repressiva. Secondo il decreto, per la punibilità dell'ente, il reato deve essere commesso nell'esclusivo interesse dell'ente o a suo vantaggio⁷ da persone:

- “che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso” (i così detti soggetti apicali);
- “sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a)” (soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza dei soggetti apicali).

Il Modello Organizzativo e Gestionale (MOG)

Il MOG è un sistema organico di elementi, azioni, strumenti e responsabilità i quali interagiscono al fine di assicurare che l'adempimento di una serie di procedure previste dal decreto 231/2001 consenta di escludere la responsabilità dell'ente.

Una volta adottato (usualmente con delibera del Consiglio di Amministrazione), il MOG deve rispondere, tra le altre cose, alle seguenti esigenze (art. 6):

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Gli elementi qualificanti del MOG disciplinati dalla legge stessa sono:

- sistema di analisi del rischio: si realizza attraverso l'individuazione delle minacce e dei fattori di rischio, la valutazione ed attribuzione del livello di rischio, la

classificazione delle attività aziendali in base al rischio potenziale;

- piano di miglioramento: dalla mappatura del rischio si passa a individuare i piani di miglioramento del sistema di controllo interno (processi e procedure);
- Organismo di Vigilanza (OdV): deve essere un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- sistema disciplinare: oltre al sistema disciplinare aziendale, si possono prevedere delle sanzioni specifiche per le violazioni del MOG;
- flussi informativi verso l'OdV: l'Organismo di Vigilanza di tutte le società deve rendere conto all'organo di gestione.

Gli elementi qualificanti del MOG non indicati dalla legge ma dalle Linee Guida delle Associazioni di categoria (Confindustria, Ania, ABI) sono i seguenti:

- Codice Etico (o di Comportamento);
- formazione del personale ed adeguata informazione: le modalità di comunicazione del modello devono essere tali da garantirne la piena pubblicità, al fine di assicurare che i destinatari siano a conoscenza sia delle procedure che devono seguire per adempiere correttamente alle proprie mansioni sia della possibilità di segnalare in caso di sospetta violazione del MOG;
- adeguamento del Codice: il costante aumento delle ipotesi di reato pone il problema dell'aggiornamento dei modelli, compito affidato all'Organismo di Vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza (OdV)

L'Organismo di Vigilanza, disciplinato dall'art. 6 del decreto 231/2001, è dotato di poteri autonomi e ha il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli Organizzativi e Gestionali, nonché di curare il loro aggiornamento.

Secondo il Tribunale di Milano (ordinanza del 2004), un OdV efficiente dovrebbe essere dotato di indipendenza, professionalità (con la presenza di almeno un esperto legale) ed autonomia (i componenti dovrebbero avere specifiche capacità professionali in tema di attività ispettive e di consulenza).

Le Linee Guida di Confindustria specificano che requisiti ulteriori di professionalità sono previsti per i preposti alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, i quali dovrebbero cooperare con l'OdV per consentirgli di esercitare efficacemente le sue funzioni.

⁷ Giuridicamente, per “interesse” si intende la finalizzazione del reato senza il conseguimento dell'utilità con un giudizio ex ante. Il “vantaggio” fa riferimento alla concreta acquisizione di un'utilità economica per l'ente e deve essere valutato con un giudizio ex post (Corte di Cassazione 30 gennaio 2006).

Il decreto non fornisce alcuna indicazione in ordine alla composizione dell'Organo, perciò sono da considerare validi i primi orientamenti della dottrina, della giurisprudenza e delle associazioni di categoria, secondo cui l'OdV deve essere interno all'azienda (anche se possono far parte soggetti esterni), può avere una composizione collegiale (per le società di capitale, vista la delicata funzione, non dovrebbe coincidere con un organo sociale) e, secondo le Linee Guida di Confindustria, può coincidere con la funzione di *Internal Audit*.

Il Tribunale di Roma (Ordinanza del 2003) ritiene che i membri dell'OdV non dovrebbero appartenere agli organi sociali poiché, se l'OdV dovesse partecipare alle scelte in ordine all'attività dell'ente, potrebbe esserne pregiudicata l'obiettività di giudizio al momento delle verifiche di azioni che avrebbe contribuito a rendere operative.

Nelle società di piccole dimensioni, la legge prevede che i compiti dell'Organismo di Vigilanza possano essere svolti direttamente dall'organo dirigente (art. 6, comma 4).

L'OdV deve essere libero di accedere a tutte le informazioni rilevanti per l'esercizio delle sue funzioni ed è l'organo in grado di recepire segnalazioni di malfunzionamenti del modello. È lo stesso MOG, del resto, che prevede lo scambio delle informazioni rilevanti per le rispettive funzioni tra OdV, *Internal Audit*, preposti al controllo interno e revisore contabile.

L'OdV avrà l'obbligo di riferire periodicamente al Consiglio d'Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'attività svolta e, di volta in volta, in caso di violazioni delle procedure contenute nel modello.

Le Linee Guida di Confindustria, in tal senso, suggeriscono di porre l'OdV in posizione gerarchica elevata, prevedendo il riporto solo ai vertici societari e non attribuendogli alcun compito operativo.

Citando testualmente le Linee Guida di Confindustria:

"La posizione dell'OdV nell'ambito dell'ente deve garantire l'autonomia dell'iniziativa di controllo da ogni forma d'interferenza e/o di condizionamento da parte di qualunque componente dell'ente (e in particolare dell'organo dirigente). Tali requisiti sembrano assicurati dall'inserimento dell'Organismo in esame come unità di staff in una posizione gerarchica la più elevata possibile e preve-

endo il 'riporto' al massimo Vertice operativo aziendale ovvero al Consiglio di Amministrazione nel suo complesso."

Sempre secondo Confindustria, al momento della formale adozione del Modello, l'Organo Dirigente dovrà disciplinare gli aspetti principali relativi al funzionamento dell'Organismo (es. modalità di nomina e revoca, durata in carica) e ai requisiti soggettivi dei suoi componenti, nonché dare comunicazione alla struttura dei compiti dell'Organismo e dei suoi poteri, prevedendo, in via eventuale, sanzioni nel caso in cui esso manchi di collaborazione.

Anche i compiti e le competenze dell'OdV non sono dettagliati dal decreto, ma, tenuto pure conto delle Linee Guida di settore e della prassi, le sue attività possono essere così raggruppate:

- verificare l'efficienza ed efficacia del MOG rispetto alla prevenzione e all'impedimento della commissione dei reati previsti dal D. Lgs. 231/2001;
- controllare il rispetto delle procedure ed accertare gli eventuali scostamenti da esse;
- effettuare periodici esami sul modello e proporre aggiornamenti;
- segnalare agli organi dirigenti gli opportuni provvedimenti in caso di violazioni accertate dal modello;
- informare periodicamente gli organi dirigenti e di controllo sul tema della 231.

Il Codice Etico, la 231 e le Linee Guida delle associazioni di categoria

L'analisi intendeva soffermarsi sull'applicazione dei Codici Etici d'impresa in Italia, al fine di approfondire la relazione tra governance e responsabilità sociale, intesa come una serie di azioni che vanno, per sua definizione, oltre la legge. A seguito di un primo esame dei Codici Etici esistenti, abbiamo rilevato che si era creata qualche confusione tra l'adozione di strumenti volontari di promozione di valori e principi etici di responsabilità sociale e strumenti proposti da una prima interpretazione del decreto legislativo 231, pertanto richiesti dalla legge. In realtà, come si vedrà dalla ricerca, la maggior parte dei Codici Etici sono stati introdotti come strumenti di *compliance* del decreto legislativo 231 e, dunque, non necessariamente con la volontà di promuovere una cultura della Responsabilità Sociale d'Impegno intesa come una serie di impegni che vanno oltre la legge.

Il decreto legislativo 231 all'art. 3 fa riferimento all'adozione di un Codice di Comportamento con il quale si intende "un insieme di regole che definiscono le responsabilità ed i comportamenti per individui o organizzazioni (come per esempio i codici deontologici o i codici che garantiscono la correttezza nello svolgimento degli affari)". Al contrario, nelle Linee Guida di Confindustria relative all'adeguamento al decreto legislativo 231, si propone l'adozione, come se fossero la stessa cosa, di un Codice Etico o di un Codice di Comportamento, promuovendo questo strumento come uno degli elementi qualificanti del Modello Organizzativo e Gestionale (MOG).

Le Linee Guida di Confindustria affermano infatti che: "L'adozione di principi etici rilevanti ai fini della prevenzione dei reati ex D. Lgs. 231/2001 costituisce un elemento essenziale del sistema di controllo preventivo. Tali principi possono essere inseriti in un Codice Etico (o Codice di Comportamento)."

Confindustria, inoltre, indica quello che potrebbe essere considerato un contenuto minimo del Codice in relazione alla prevenzione dei reati ex D. Lgs. 231/2001 così schematizzabile:

- pieno rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti in tutti i paesi in cui l'impresa opera;
- corretta registrazione, autorizzazione, verifica, legittimazione, congruità e coerenza di operazioni e transazioni;

- dettagli in ordine ai rapporti con gli interlocutori dell'ente (pubblica amministrazione, pubblici dipendenti, interlocutori commerciali privati).

Anche nelle Linee Guida emanate da Ania risulta opportuno che l'ente sia dotato di Codice Etico (in ottemperanza a circolari dell'Isvap 366/D e 577/D) al fine di "promuovere all'interno delle imprese la correttezza operativa ed il rispetto dell'integrità e dei valori etici da parte di tutto il personale e di prevenire condotte devianti di cui l'impresa può essere chiamata a rispondere ai sensi del D. Lgs. 231/2001". Queste interpretazioni rischiano, però, di creare confusione poiché all'interno del MOG il Codice (di Condotta o Etico) è rilevante non come strumento di responsabilità sociale *tout court*, ma in quanto influenza e determina delle procedure che si inseriscono all'interno del Modello e, perciò, saranno controllate dall'Organismo di Vigilanza con un approccio meramente legale e di controllo di conformità, anziché con un interesse etico o di responsabilità sociale che spetterebbe invece al Comitato Etico.

Considerare il Codice di Condotta come un Codice Etico e, pertanto, equiparare uno strumento proposto per legge a uno che risponde unicamente a un processo di autoregolamentazione societaria, rischia di far coincidere la correttezza negli affari con la Responsabilità Sociale d'Impresa e di abbinare il rispetto della legge a un comportamento socialmente responsabile.

3. La ricerca: analisi quantitativa e qualitativa

3.1 L'analisi quantitativa

3.1.1 La metodologia

L'analisi quantitativa è stata realizzata selezionando un campione di 96 imprese che a settembre 2008 avevano adottato un proprio Codice Etico. Ai fini della ricerca, sono state analizzate tutte le informazioni di dominio pubblico accessibili dai siti internet delle suddette imprese e, in alcuni casi, tali informazioni sono state approfondite acquisendo ulteriori documenti richiesti per telefono. La ricerca dei dati su cui si basa l'analisi è stata effettuata tra i mesi di aprile e settembre 2008. Data la rilevanza della dimensione campionaria e il criterio di selezione sostanzialmente casuale delle imprese analizzate, la significatività dei risultati, dal punto di vista statistico, può essere ritenuta sufficientemente adeguata con errori campionari complessivamente inferiori al 10%.

L'analisi condotta sui dati raccolti è stata suddivisa in quattro aree tematiche:

- profilo del campione delle aziende selezionate;
- caratteristiche generali dei Codici Etici analizzati (tipologia, anno di entrata in vigore ed eventuali aggiornamenti, analisi dei contenuti rispetto al D. Lgs. 231/2001);
- analisi degli Organi garanti che si occupano della verifica e dell'applicazione del Codice Etico (classificazione, analisi delle tipologie di governance aziendale, profilo e ruolo dei componenti, nomina, compiti);
- studio delle procedure di segnalazione e verifica a supporto dell'attuazione del Codice Etico (soggetti che possono segnalare, chi procede alla verifica delle segnalazioni pervenute, modalità e tipi di segnalazioni accettate).

3.1.2 L'analisi dei dati

3.1.2.1 Profilo del campione di aziende selezionate

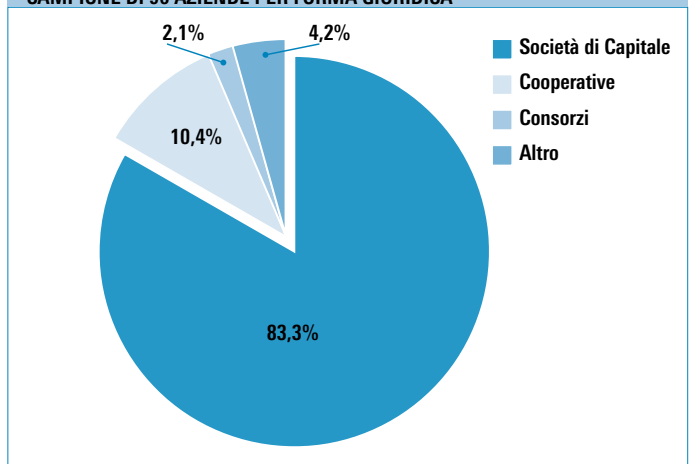
Il campione delle 96 aziende è stato individuato a partire da una ricerca dei soggetti che pubblicavano il proprio Codice Etico su internet. Partendo dal presupposto che ormai la quasi totalità delle imprese oltre una certa dimensione ha un proprio sito web, il procedimento di ricerca seguito potrebbe essere sostanzialmente paragonato alla selezione di un campione casuale di aziende tra la popolazione complessiva delle imprese che si sono dotate di un Codice Etico. Ciò garantisce, quindi, un sufficiente livello di attendibilità dei risultati.

Il profilo del campione è stato analizzato a posteriori sulla base di alcune caratteristiche generali: la forma giuridica, il settore di attività e la quotazione in borsa.

Per quanto riguarda la forma giuridica, il campione è composto principalmente da società di capitale (83,3%) – tutte società per azioni – seguite da cooperative (10,4%), consorzi (2,1%) e organizzazioni registrate con altre forme giuridiche (4,2% associazioni e fondazioni).

Tab. 3

CAMPIONE DI 96 AZIENDE PER FORMA GIURIDICA



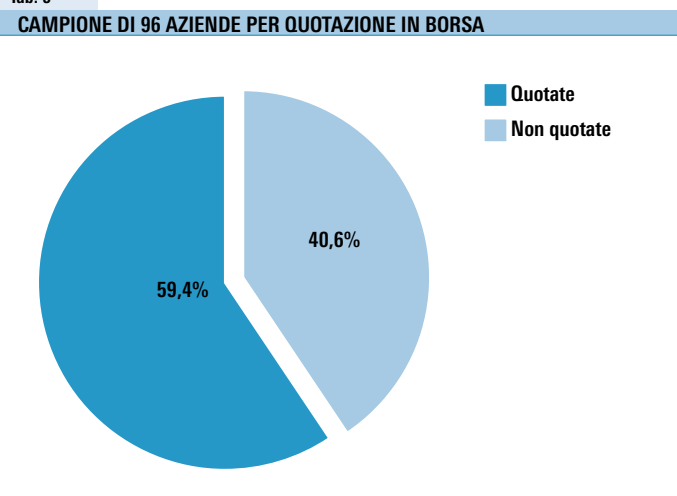
Considerando invece i settori di attività, le aziende del campione risultano più numerose nei servizi (60,4%) rispetto a quelle di produzione (39,6%). In particolare, tra i settori dei servizi spiccano le banche/assicurazioni (17,7%), le società di servizi energetici e ambientali (14,6%) e le aziende del terziario (14,6%), mentre per l'industria si sottolinea l'incidenza dei settori della metalmeccanica (9,4%), dell'elettronica (7,3%) e delle costruzioni (7,3%).

Il 59,4% delle aziende selezionate è quotata in borsa.

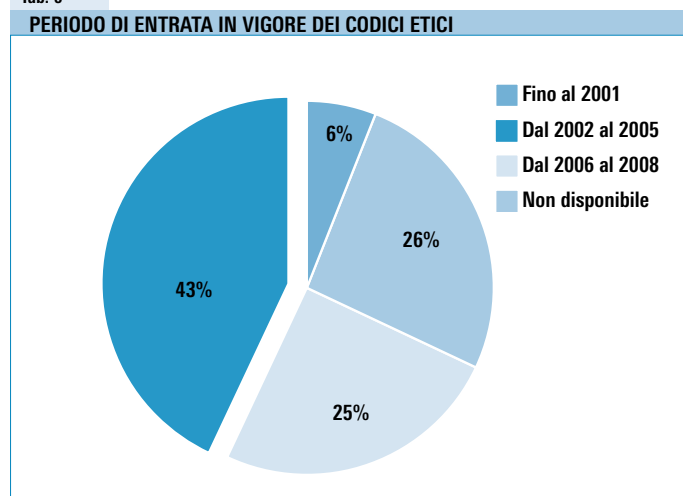
3.1.2.2 Caratteristiche generali del Codice Etico

Nel corso dell'analisi, come già sottolineato nel paragrafo 1.3, sono stati considerati sia i Codici Etici sia i Codici di Comportamento adottati dalle imprese, assumendoli come equivalenti. Per circa un quarto dei Codici analizzati non si è riusciti ad ottenere l'anno di entrata in vigore del documento, mentre il 25% delle aziende ha adottato il Codice Etico solo negli ultimi 2 anni, il 43% negli ultimi 3-6 anni (dal 2002 al 2005) e appena il 6% delle imprese da 7 anni o più.

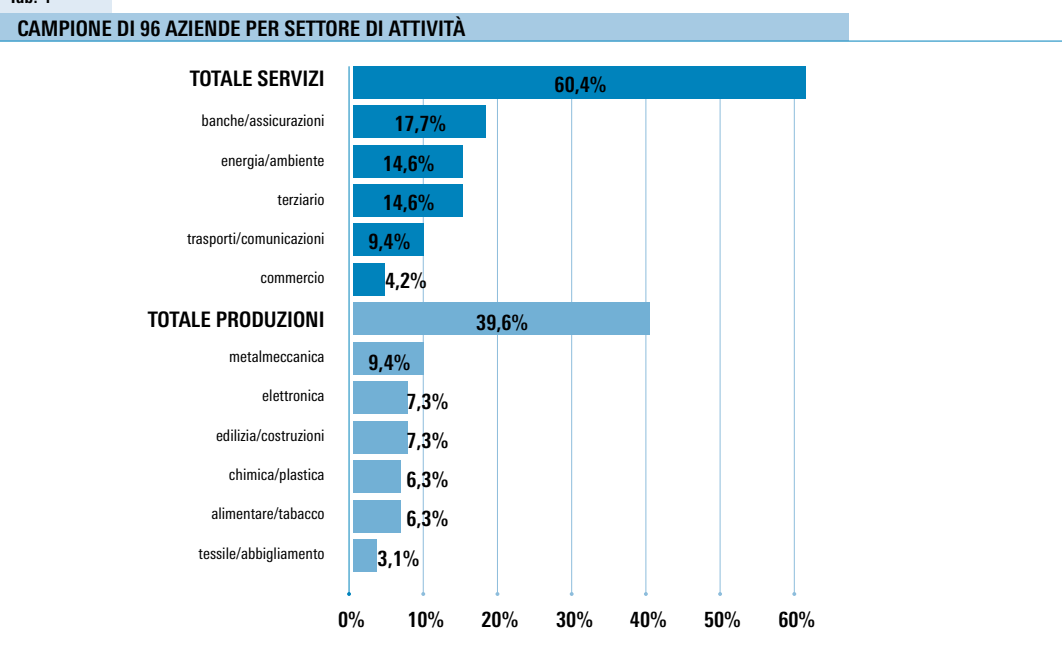
Tab. 5



Tab. 6



Tab. 4



Si evidenzia, inoltre, che di tutte le 96 aziende analizzate solo 17 segnalano esplicitamente un aggiornamento del Codice Etico (dal 2003 ad oggi).

Si è poi proceduto ad analizzare i vari Codici Etici rispetto al D. Lgs. 231/2001, ossia si è voluto evidenziare quanti Codici Etici rispondevano de facto alla 231, facendone espressamente menzione, e quanti invece erano espressione di una strategia di Responsabilità Sociale d'Impresa che andava ben oltre le richieste del decreto. Tra questi ultimi si è distinto tra i Codici che non facevano espressamente riferimento al decreto (presumibilmente perché redatti prima della sua approvazione o perché prevedevano un altro Codice che rispondeva solo ai dettami di legge) e quelli che lo menzionavano, avendo perciò scelto di adottare un Codice che rispondeva contemporaneamente alle richieste di legge e alle strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa.

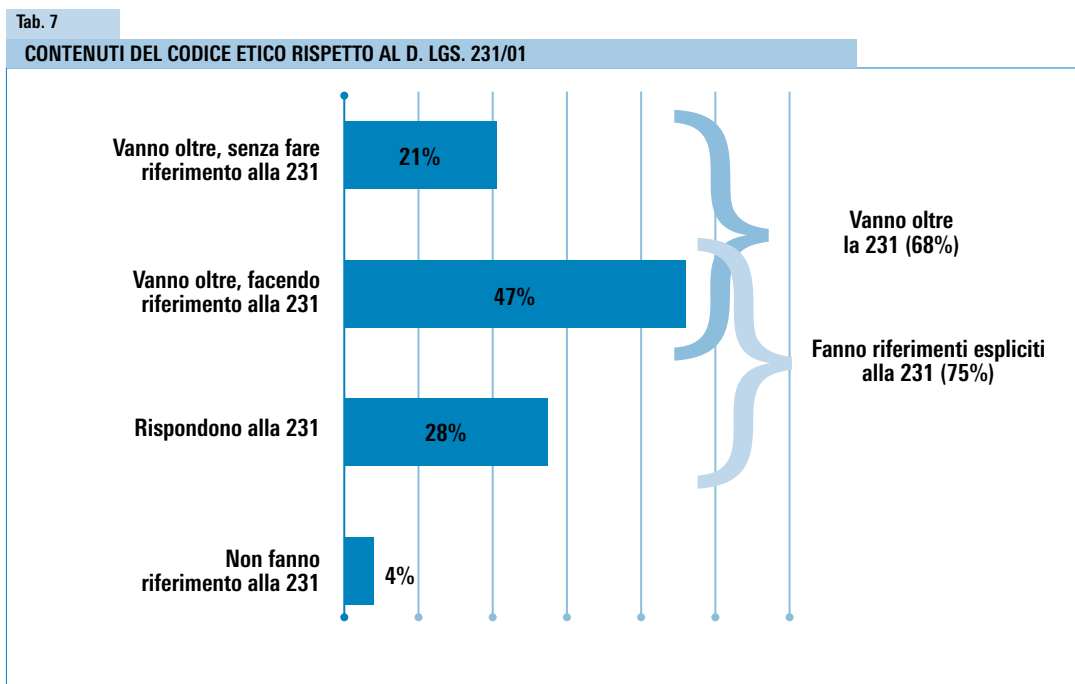
I risultati indicano che:

- il 21% dei Codici Etici analizzati presenta contenuti che vanno oltre a quanto previsto dalla 231, senza menzionarla;

- il 47% dei Codici Etici riporta contenuti che vanno oltre, facendo però espliciti riferimenti alla 231 e/o al MOG;
- il 28% dei Codici Etici rispondono a quanto previsto dal decreto;
- il 4% dei Codici Etici non fa alcun riferimento al decreto né va oltre a quanto da esso previsto.

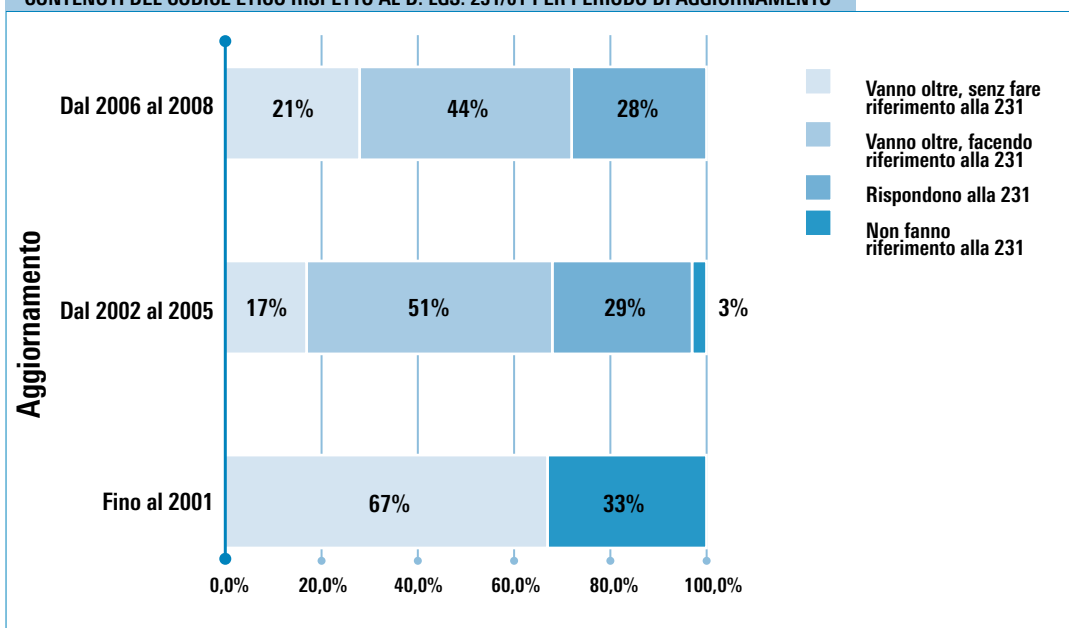
Focalizzando l'attenzione sul periodo di aggiornamento, è interessante osservare come i Codici Etici il cui ultimo rinnovo risale al 2001 o agli anni precedenti – ovvero prima dell'entrata in vigore della 231 – superino quanto previsto dal decreto nella maggioranza dei casi (67%), mentre dal 2002 i Codici Etici tendono quasi sempre a riferirsi in modo esplicito alla 231, anche quando contengono principi che vanno oltre quelli previsti dal decreto (40-50% dei casi).

Un ulteriore aspetto da sottolineare riguarda l'analisi per macrosettore, la quale evidenzia come le aziende di servizi tendano ad adottare Codici Etici che vanno oltre a quanto previsto dal decreto, molto più spesso rispetto alle imprese di produzione che sono, invece, prevalentemente orientate al semplice adeguamento alla normativa.



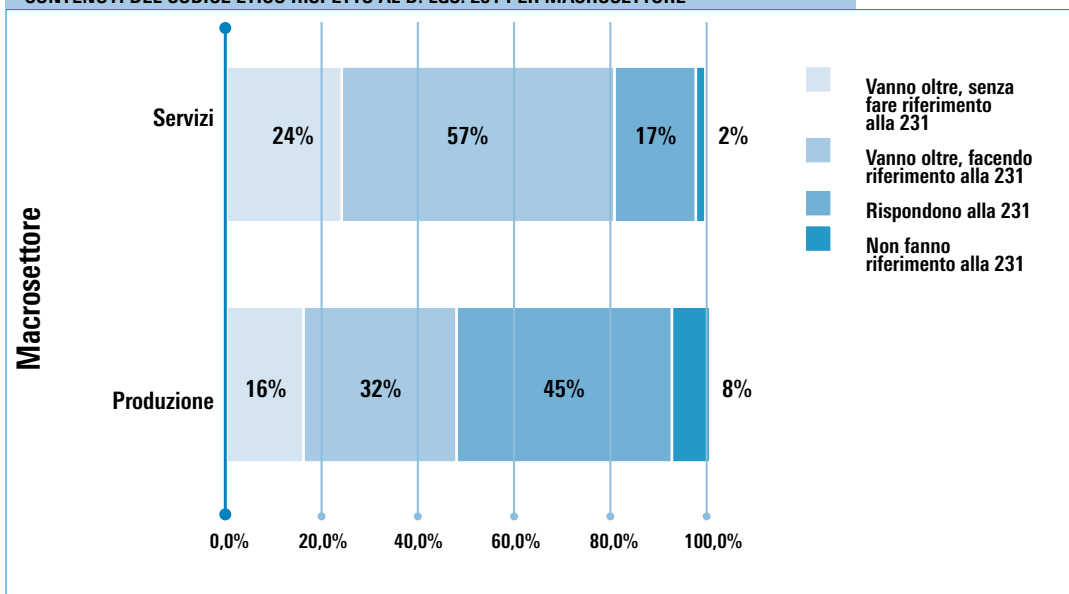
Tab. 8

CONTENUTI DEL CODICE ETICO RISPETTO AL D. LGS. 231/01 PER PERIODO DI AGGIORNAMENTO



Tab. 9

CONTENUTI DEL CODICE ETICO RISPETTO AL D. LGS. 231 PER MACROSETTORE



Per quanto riguarda l'analisi dei contenuti dei Codici Etici rispetto alla tipologia delle aziende, la quota di società di capitali i cui Codici Etici vanno oltre la 231 senza farvi riferimento esplicito è pari al 19,6% per le quotate e al 16,7% per le non quotate, dunque, decisamente inferiore rispetto al 30% riscontrato per le cooperative. Viceversa, tra le società di capitali è molto elevata l'incidenza dei Codici Etici che vanno oltre al decreto facendovi riferimento esplicito (48,2% per le quotate e 54,2% per le non quotate), laddove per le cooperative tale quota diminuisce al 30%. Infine, si evidenzia che la quota di imprese i cui Codici Etici rispondono semplicemente alla 231, senza andare oltre, risulta

più elevata tra società di capitali quotate (30,4%) e cooperative (30%), mentre per le società di capitali non quotate diminuisce al 20,8%.

In sintesi, la proporzione di Codici Etici i cui contenuti vanno oltre a quanto previsto dal decreto legislativo 231/2001 risulta nel complesso prevalente per tutti i tipi di imprese, quello che distingue le società di capitali - soprattutto quelle quotate in borsa - dalle cooperative è la maggiore tendenza delle prime a fare in ogni caso esplicito riferimento al decreto. Nel confronto tra società quotate e non quotate emerge, inoltre, come tra le prime siano relativa-

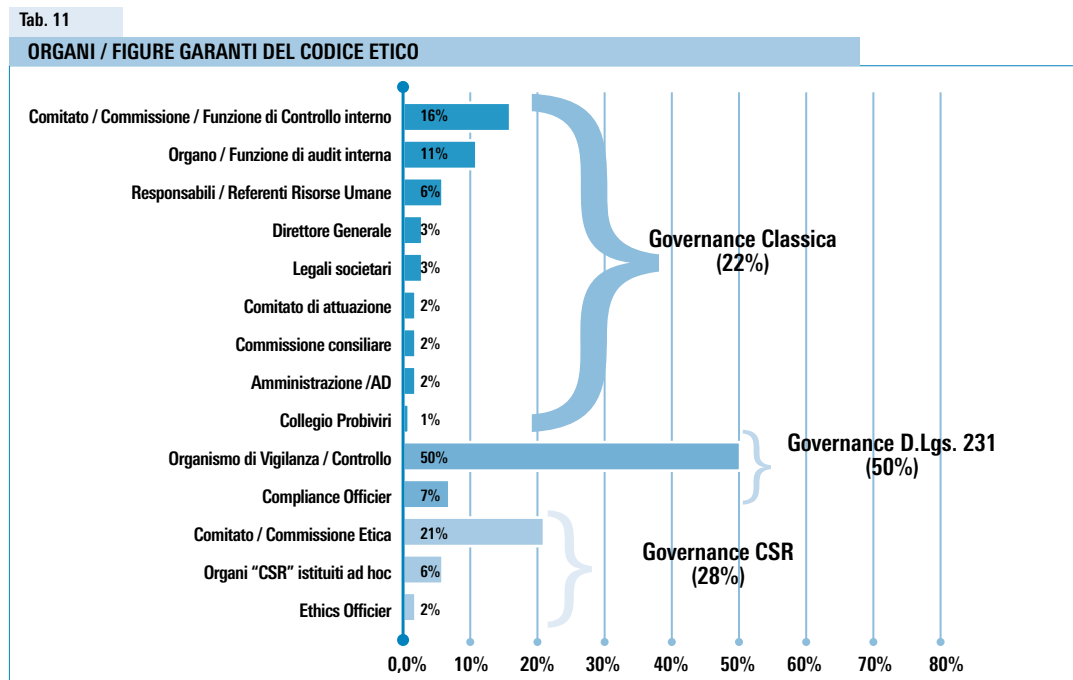
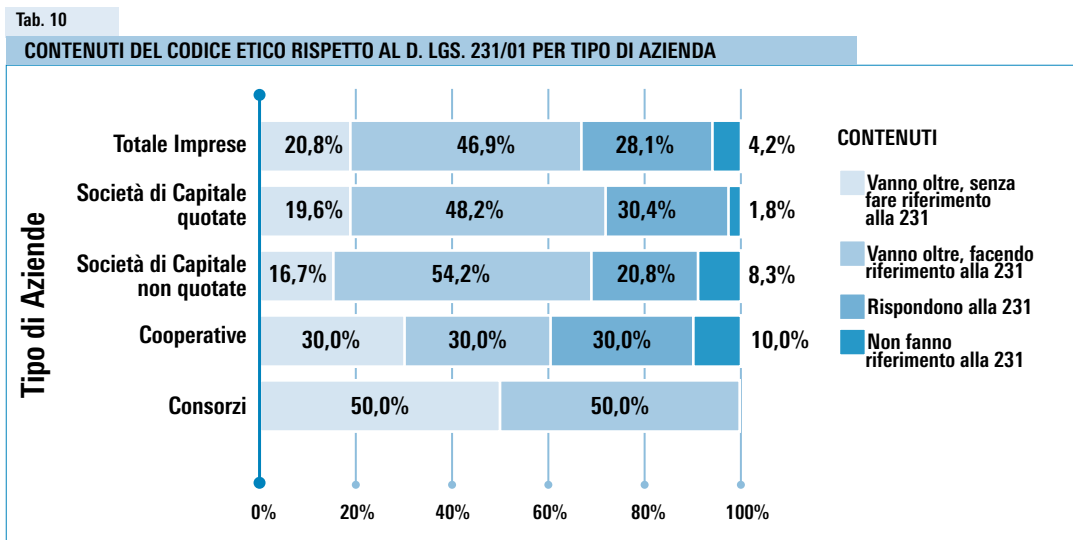
mente più diffusi i Codici Etici che rispondono semplicemente alla 231 (30,4%) rispetto alle seconde (20,8%).

3.1.2.3 Gli Organismi garanti del Codice Etico

La ricerca ha evidenziato una grande varietà di Organi e Figure aziendali garanti del Codice Etico, ovvero preposte alla sua verifica e attuazione, sintomo di un contesto italiano in cui non esistono ancora modelli di riferimento prevalenti o condivisi. Il grafico proposto di seguito evidenzia le diverse tipologie garanti del Codice Etico riscontrate nei 96 casi aziendali analizzati. A fronte

dell'estrema frammentazione, si è ritenuto opportuno cercare di proporre un criterio di classificazione in base all'Organo a cui viene affidato il ruolo di Garante del Codice, che ha portato all'individuazione di 3 tipologie di modello di governance del Codice Etico:

- Modello classico: l'incarico è affidato a un Organo che svolge già altre funzioni all'interno dell'impresa (es. Comitato per il Controllo Interno, Responsabili Business Unit, Amministratori, Auditing, Legali societari);
- Modello 231: il compito è assegnato all'Organo proposto dalla legge (Organismo di Vigilanza o Compliance Officer);



NOTA: si evidenzia che la somma delle percentuali relative ai singoli Organi/Figure non corrisponde al totale delle 3 categorie sintetiche di governance proposte (Classica, 231 e CSR), poiché in molti casi le aziende hanno individuato più di un Organo/Figura garante e l'allocazione è avvenuta in base al criterio di prevalenza.

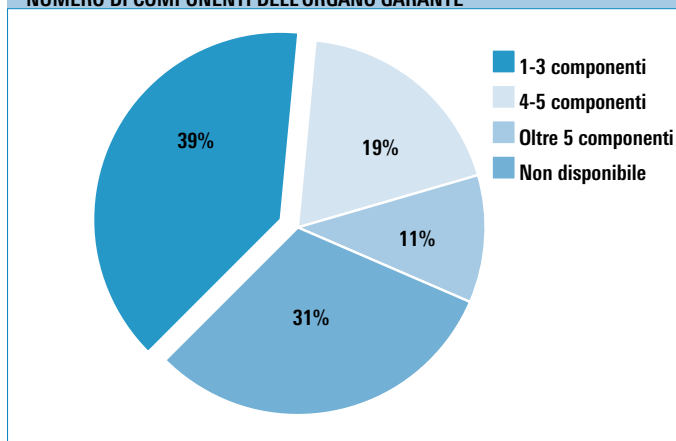
- Modello CSR (Corporate Social Responsibility)⁸: l'impresa pone particolare attenzione al tema della responsabilità sociale, tanto che a garanzia del Codice Etico è istituito un organo ad hoc (Comitato/Commissione Etica).

Analizzando le tipologie di governance degli Organi/Figure istituiti a garanzia dell'applicazione del Codice Etico, si evidenzia come le società di capitali quotate tendano a istituire prevalentemente governance di tipo 231 (53,6% dei casi), mentre per le società di capitali non quotate e le cooperative aumentano in proporzione gli Organi con governance di tipo CSR, presenti rispettivamente nel 37,5% e nel 40% dei casi, anche se le governance 231 continuano comunque ad essere prevalenti. I dati mostrano, pertanto, come soprattutto le società di capitali quotate si siano allineate rispetto alle richieste contenute nel decreto.

Per quasi un terzo delle imprese selezionate non è stato possibile reperire il numero dei componenti dell'Organo garante. Nella maggioranza dei casi, comunque, il numero varia da 1 a 3 componenti (39%) e solo nell'11% dei casi è superiore alle 5 unità.

Tab. 13

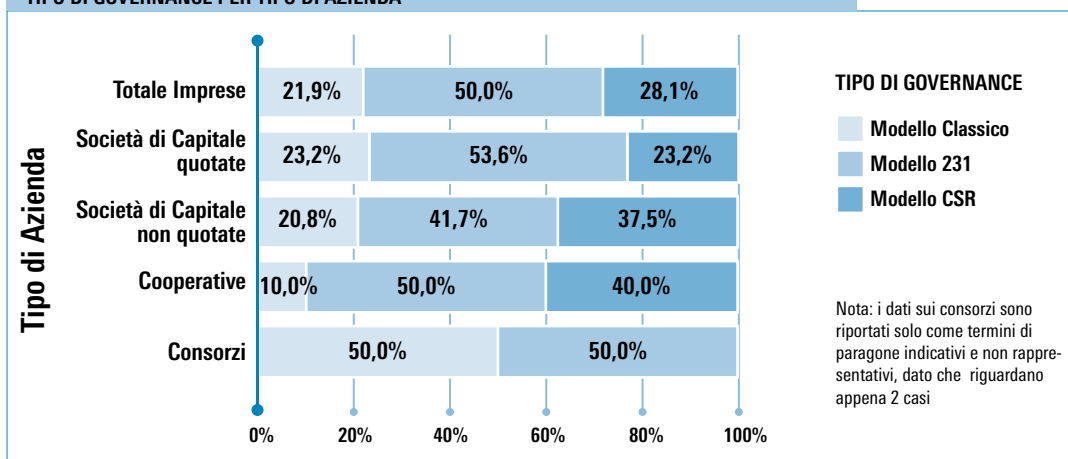
NUMERO DI COMPONENTI DELL'ORGANO GARANTE



Un altro aspetto rilevante concerne il profilo dei componenti dell'Organo garante del Codice Etico. Le figure più diffuse sono i "responsabili di funzioni e/o business unit interne", vale a dire soggetti il cui incarico di componente dell'Organo garante si va ad aggiungere ad altri ruoli operativi interni all'azienda. Si tratta spesso dei responsabili della funzione di audit interna o dell'area risorse umane. La presenza di "esperti esterni" è quasi sempre circoscritta a professionisti in materie legali e/o societarie, seguiti da amministratori esterni e indipendenti.

Tab. 12

TIPO DI GOVERNANCE PER TIPO DI AZIENDA

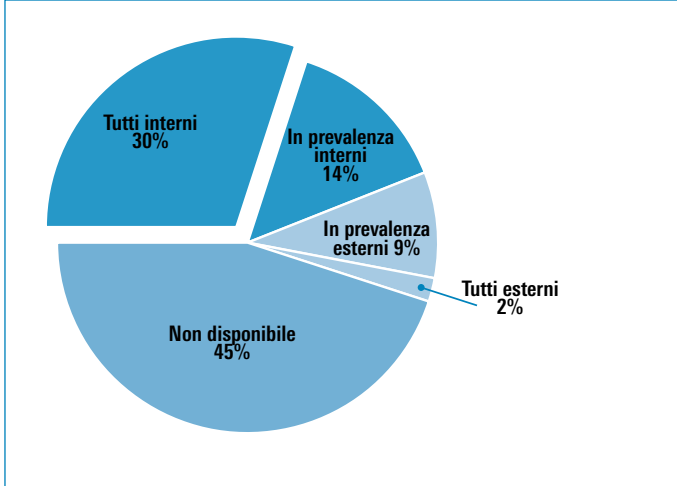


⁸ Nella presente ricerca, come da prassi, si utilizza il termine Responsabilità Sociale d'Impresa per esteso mentre come acronimo si preferisce utilizzare quello che fa riferimento al termine inglese Corporate Social Responsibility (CSR).

Più in generale, l'incidenza dei componenti interni negli Organi garanti del Codice Etico risulta fortemente predominante rispetto a quella degli esterni.

Tab. 13

COMPONENTI INTERNI / ESTERNI DELL'ORGANO GARANTE



Anche per quanto riguarda l'identificazione degli organismi societari che nominano l'Organo garante del Codice Etico e a cui esso deve rispondere, le informazioni desumibili dai Codici Etici non sempre sono esaustive. Nella stragrande maggioranza dei casi, l'Organo garante è nominato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) e ad esso solitamente risponde.

Tra gli altri organi societari a cui l'Organo garante del Codice Etico può dover rendere conto – per esempio inviando la propria relazione d'attività – si segnala:

- Organismo di Vigilanza;
- Comitato per il Controllo Interno;
- Organo di Controllo Gestionale;
- Direzione Pianificazione e Controllo;
- Comitato Esecutivo;
- Assemblea dei Soci;
- Collegio Sindacale;
- Amministratore Delegato;
- Collegio Revisori.

Per la quasi totalità delle società analizzate, le funzioni e i poteri dell'Organo garante del Codice Etico sono: consultivi, ispettivi, di ricerca, di indagine e controllo. Quando coincide con l'Organismo di Vigilanza, l'Organo garante si adopera per soddisfare tutti i compiti previsti dal decreto.

3.1.2.4 Procedure di segnalazione e verifica a supporto dell'attuazione del Codice Etico

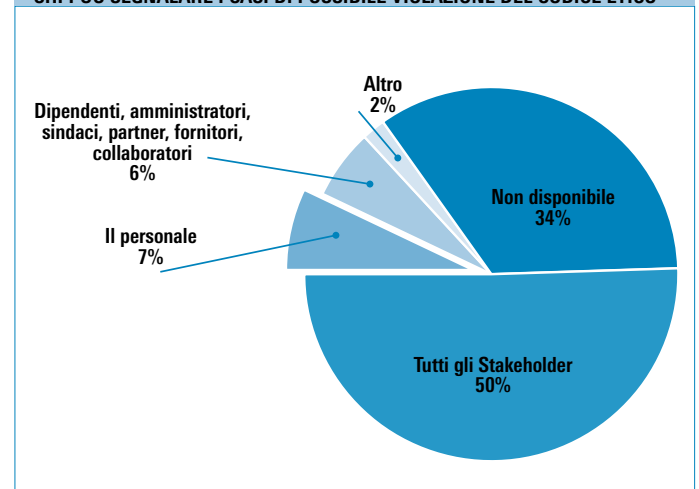
L'esistenza di procedure aziendali in base a cui possano essere segnalati i casi di potenziale violazione del Codice Etico e che indichino come e da chi saranno verificate e gestite tali segnalazioni, costituisce un ambito di analisi importante al fine di poter discriminare tra Codici Etici la cui applicazione rappresenta un intervento sostanziale oppure un fatto di natura prevalentemente formale.

Il primo aspetto analizzato riguarda l'identificazione degli stakeholder⁹ che possono effettuare le segnalazioni di possibile violazione dei Codici Etici. Sebbene anche su questo aspetto non siano state fornite indicazioni esplicite in circa un terzo dei Codici Etici analizzati, nella maggioranza dei casi (50%) tutti gli stakeholder possono farlo. Si sono, inoltre, riscontrati casi meno frequenti in cui le procedure di segnalazione risultano espressamente rivolte a categorie specifiche di stakeholder, per esempio il "personale" (7%), i "dipendenti, amministratori, sindaci, partner, fornitori e collaboratori" (6%).

Nella maggioranza dei casi, i soggetti che ricevono le segnalazioni di possibile violazione del Codice Etico coincidono con gli stessi Organi garanti, a cui si aggiungono eventualmente anche i responsabili/referenti gerarchici o le funzioni di audit/controllo interno.

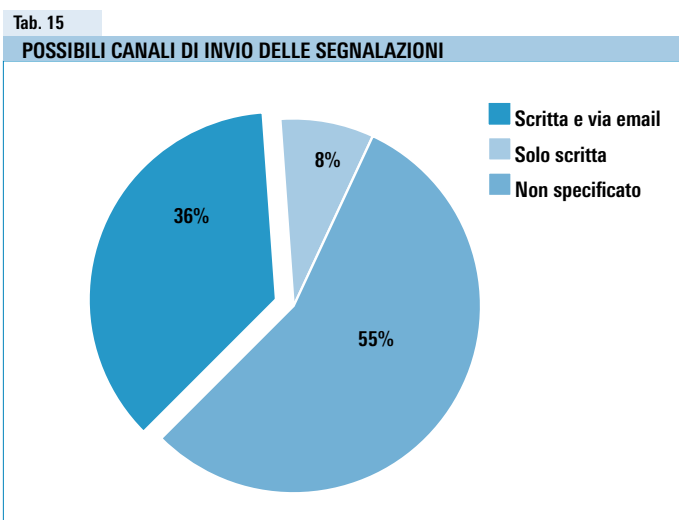
Tab. 14

CHI PUÒ SEGNALARE I CASI DI POSSIBILE VIOLAZIONE DEL CODICE ETICO



⁹ Gli stakeholder sono: soci/azionisti/proprietà, dirigenti, dipendenti, collaboratori, consulenti esterni, agenti/procuratori, clienti, fornitori, sindacati, settore non-profit, ambiente, finanziatori, comunità.

Analizzando i canali tramite cui è possibile inviare le segnalazioni delle potenziali violazioni del Codice Etico, nella maggior parte dei casi (55%) si riscontra che essi non vengono esplicitamente indicati. Nei casi in cui le modalità di invio delle segnalazioni di violazione siano state specificate nei Codici Etici, prevale la possibilità di segnalare sia in forma scritta sia tramite e-mail (36%), mentre per l'8% dei casi viene indicata solo la prima opzione.



Un altro aspetto correlato al precedente riguarda le tipologie di segnalazioni accettate. La casistica riscontrata prevede sia casi in cui è necessario che le segnalazioni di possibili violazioni debbano essere firmate (26%, di cui per il 9% è necessaria allegare un'adeguata documentazione) sia situazioni nelle quali sono consentite anche segnalazioni anonime (19%, di cui un 6% richiede un'adeguata documentazione).

Va comunque sottolineato che, pure laddove sono accettate solo segnalazioni firmate, in genere viene specificato che i segnalanti verranno tutelati da possibili atti di ritorsione e/o discriminazione.

In ultima analisi, i Bilanci Sociali o di Sostenibilità 2007 in cui è stata riscontrata qualche informazione in merito al numero di segnalazioni annue pervenute sono appena 12 (che corrisponde al 12,5% del campione), in 4 casi viene indicata la ricezione di almeno una segnalazione, mentre nei restanti 8 "nessuna segnalazione".

Del tutto trascurabili sono, infine, i casi (solamente 2) in cui vengono fornite ulteriori informazioni in merito al processo di valutazione delle segnalazioni arrivate durante l'anno e all'esito delle stesse, riportando il numero delle segnalazioni respinte, risolte o ancora in fase istruttoria.

3.2 L'analisi qualitativa

3.2.1 La metodologia

L'analisi qualitativa è stata svolta nei mesi da giugno a settembre 2008, realizzando 20 interviste faccia a faccia, telefoniche e via email con altrettanti componenti degli Organi garanti preposti alla verifica e all'applicazione dei Codici Etici nelle rispettive aziende, ovvero componenti di Organismi di Vigilanza, dei Comitati per il Controllo Interno, dei Comitati Etici o responsabili della Funzione di *Internal Audit*.

La scelta del campione delle 20 aziende, selezionate dal gruppo delle 96 analizzate nella ricerca quantitativa, è avvenuta all'insegna di obiettivi di rappresentatività per settori di attività economica, contenuti del Codice Etico e tipologia di governance.

I criteri utilizzati per effettuare la selezione delle 20 aziende hanno, dunque, permesso di poter garantire un buon grado di affidabilità dei risultati ottenuti rispetto ai vari aspetti indagati e hanno consentito, al contempo, di individuare alcuni casi emblematici di particolare interesse.

Ogni intervista è stata realizzata seguendo uno schema comune, sottoponendo una serie di domande aperte che hanno garantito massima libertà d'espressione. Le interviste hanno consentito di approfondire e dettagliare meglio i vari argomenti considerati, anche alla luce delle carenze informative riscontrate effettuando le ricerche via internet e analizzando i Codici Etici aziendali.

Il questionario è stato suddiviso in cinque sezioni tematiche:

- informazioni aziendali (forma giuridica, numero di dipendenti, ruolo dell'intervistato, ecc.);
- ruolo, funzione ed impatto del Codice Etico (motivazioni che hanno spinto l'azienda a dotarsi del Codice Etico, rapporti Codice Etico/MOG/231; percorsi di informazione e formazione relativi al Codice Etico, impatto del Codice Etico sulla governance);
- approfondimenti sull'Organo garante;
- sistema di segnalazione;
- punti critici e buone prassi.

3.2.2 L'analisi dei risultati

3.2.2.1 Il campione delle aziende e gli intervistati

Le 20 aziende coinvolte nell'analisi qualitativa sono 13 Società di Capitali, 6 Cooperative e 1 Consorzio. Si tratta di imprese che hanno tutte dimensioni rilevanti: la maggioranza (11) hanno più di 1.000 dipendenti.

Gli intervistati ricoprono i ruoli definiti dalla seguente tabella:

Tipologia e ruolo dei referenti aziendali intervistati	Totale
Referente dell'Organismo di Vigilanza	3
Responsabile dell'Audit interna	3
Responsabile dell'Audit interna ed Ethics Officer	2
Responsabile Legale societario	2
Presidente del Comitato Etico	2
Membro del Comitato Etico	1
Responsabile dell'Unità CSR e Coordinatore Ethics Officer	1
Responsabile Compliance	1
Esperto di Etica aziendale	1
Direttore delle Risorse Umane	1
Responsabile del Bilancio di Sostenibilità	1
Responsabile di Comunicazione e Corporate Identity	1
Vice Presidente	1
Totale aziende intervistate	20

3.2.2.2 Ruolo, funzione e impatto del Codice Etico

Il primo importante aspetto analizzato durante le interviste riguarda le motivazioni che hanno spinto le aziende a dotarsi di un Codice Etico. I motivi dichiarati dagli intervistati presentano una certa variabilità che deriva dalle singole storie aziendali, tuttavia è stato possibile individuare alcune tipologie prevalenti:

- in 10 casi il principale motivo che ha portato all'adozione del Codice Etico è riconducibile a una volontà di "*crystallizzare valori e principi già esistenti*", "*condividere valori e mission dell'azienda con collaboratori, clienti ed altri stakeholder*" oppure "*si tratta di valori che sono sempre esistiti in azienda, ma che si è sentito l'esigenza di consolidare*";

- in 5 casi la motivazione addotta è stata quella di voler *“adeguare l’organizzazione dell’azienda in seguito all’entrata in vigore del D. Lgs. 231/01”* oppure *“Il nostro codice etico ha rappresentato la prima fase per arrivare alla completa applicazione delle disposizioni del D. Lgs. 231/2001”*.

Nel corso delle interviste si è voluto indagare su quali siano effettivamente i soggetti che le aziende considerano come propri stakeholder di riferimento.

In particolare si sottolinea come la maggior parte delle imprese tendano a riconoscere come propri stakeholder soprattutto i portatori di interesse primari, ossia coloro che influenzano e/o sono influenzati direttamente dalla performance economica aziendale (dirigenti, dipendenti, soci/azionisti, collaboratori, fornitori e clienti), mentre è decisamente inferiore la quota di intervistati che hanno indicato anche gli stakeholder secondari (o indiretti) come i sindacati, comunità, ambiente e settore non-profit.

Per quanto riguarda, invece, le attività di informazione e formazione riferibili al Codice Etico, 15 aziende su 20 (75%) hanno dichiarato di avere già avviato un percorso specifico di comunicazione e formazione, mentre negli altri 5 casi (25%) non vi è ancora stata alcuna attività in questo senso. Tre intervistati hanno comunque dichiarato che tale attività è in fase di attuazione.

In linea di massima si sono potuti osservare due diversi approcci: il primo in cui l’azienda punta molto sulla formazione ritenendola un doveroso investimento per promuovere la cultura della responsabilità sociale, il secondo nel quale il Codice Etico viene vissuto semplicemente come una *“nota aziendale”* sulla quale *“non è opportuno perdere tempo e denaro”*.

La formazione si rivolge in genere a figure interne all’azienda come dirigenti, soci/azionisti/proprietari, dipendenti e collaboratori. Solo in un caso sono stati menzionati i sindacati e la comunità.

Per i neoassunti è solitamente prevista la consegna del Codice Etico alla stipula del contratto (talvolta viene fatto anche firmare un documento per l’avvenuta consegna). Gli eventuali aggiornamenti/variazioni possono essere inseriti in opuscoli allegati alla busta paga o in alcuni casi spediti via posta. Qualche società fa sottoscrivere una dichiara-

zione d’accettazione delle clausole contrattuali che riguardano i principi in esso contenuti, specificando il dovere di segnalare ogni volta sia necessario (anche se tale sottoscrizione non libera l’azienda dalla responsabilità del fatto commesso da un proprio dipendente).

L’azienda che investe molto sulla formazione di solito prepara corsi differenziati a seconda degli stakeholder a cui si riferisce e procede con processi a cascata.

Nel complesso la valutazione dell’impatto del Codice Etico sulla governance è stata ritenuta *“positiva”* dalla maggioranza degli intervistati (14 imprese su 20), in 3 casi addirittura molto positiva. In particolare uno degli intervistati ha voluto sottolineare come l’impatto sia stato in effetti

“estremamente positivo a livello direzionale, per i consulenti esterni ed i Sindaci interni. Per il resto pressoché nullo....ha stimolato il confronto tra Management, capi di Il livello e manovalanza..i dipendenti si riconoscono nel Codice, strumento vissuto più come un’opportunità che un vincolo”.

All’estremo opposto, non deve comunque passare inosservato come per quasi 1 azienda su 3 l’impatto del Codice Etico sia stato valutato *“minimo”* o *“irrilevante”* (2 casi). In specifico, coloro che hanno valutato l’impatto *“irrilevante”* hanno giustificato tale affermazione sostenendo che il Codice Etico ha in effetti cristallizzato valori/principi già esistenti e fatti propri dalla compagine aziendale, per cui il *“documento non ha suscitato grande interesse e non ha cambiato la vita di nessuno”*.

Altri ritengono il Codice Etico niente più che uno strumento per risolvere i problemi tra dipendenti e dirigenti. Un intervistato ha chiarito che

“dalle indagini di clima che si susseguono in azienda è emersa la necessità di coerenza tra quanto la classe dirigente enuncia e le azioni che vengono in concreto realizzate. È emersa la necessità di coinvolgere tutti dando spazio a forme di responsabilità individuali nonché il timore di ritorsioni a causa della segnalazione. In Italia non piacciono coloro che possono essere etichettati come ‘spioni’, per questo l’impatto del Codice nella governance è stato così poco importante”.

3.2.2.3 Approfondimenti sull'Organo garante del Codice Etico

Attraverso le interviste realizzate si sono voluti approfondire alcuni argomenti per capire se le attività svolte dall'Organo garante del Codice Etico vengano in qualche modo documentate, e per valutare se esse abbiano in effetti qualche tipo di impatto sui vertici aziendali e l'organizzazione interna.

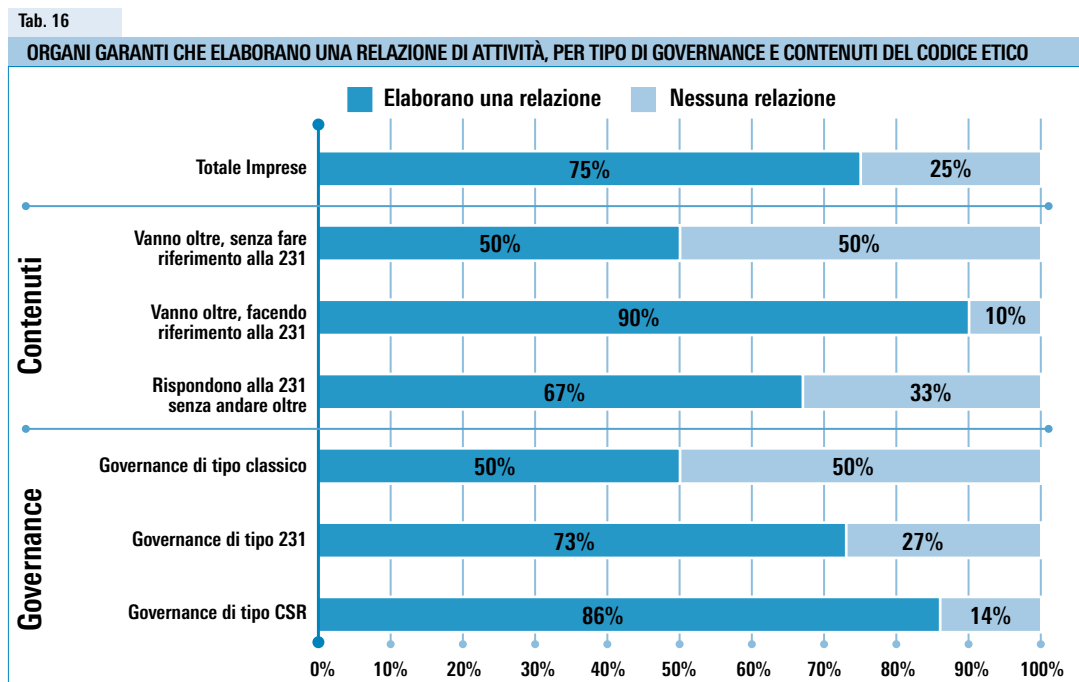
In particolare, il seguente grafico illustra la quota di Organi garanti del Codice Etico che rendicontano le proprie attività elaborando una relazione annua, incrociando inoltre i risultati anche rispetto ai contenuti del Codice Etico e al tipo di governance dell'Organo stesso.

Nel complesso, risulta che gli Organi garanti del Codice Etico rendicontano la propria attività in un documento formale in 3 casi su 4, tuttavia, si nota come la propensione a redigere la relazione di attività aumenta all'86% nei casi in cui la governance dell'Organo sia di tipo CSR. Viceversa, quando la governance dell'Organo è di tipo classico, l'elaborazione della relazione di attività si riduce al 50% dei casi.

La relazione d'attività dell'Organo garante del Codice Etico viene inviata al Consiglio di Amministrazione, prevedendo eventualmente un invio congiunto anche ad altri Organi, per esempio, il Collegio Sindacale, il Comitato per il Controllo Interno, il Consiglio di Gestione, il Comitato Esecutivo e, in alcuni casi, anche i settori aziendali dove si sono verificate segnalazioni di violazione.

Per ciò che concerne il numero di volte in cui i membri dell'Organo garante del Codice Etico si riuniscono ogni anno, dalle interviste è emerso che in 8 casi su 20 non vengono superate le 5 riunioni annue, in 5 casi il numero di riunioni è maggiore (solo in 1 caso si riscontra una riunione ogni mese), mentre negli ultimi 7 casi le riunioni avvengono "al bisogno oppure quando c'è l'occasione", dunque senza alcuna pianificazione.

L'ultimo aspetto approfondito nel corso delle interviste riguarda l'impatto che ha avuto il Codice Etico sulla governance aziendale e/o sull'organizzazione interna. La maggior parte degli intervistati ritiene che l'adozione del Codice Etico non abbia avuto alcun impatto sostanziale, mentre per circa il 35% degli intervistati si è trattato di un impatto valutato positivamente. Approfondendo, è emersa un'interessante chiave di lettura: le aziende che hanno valutato positivamente l'impatto dell'Organo garante del Codice Etico sulla governance aziendale e/o sull'organizzazione interna, sono state soprattutto quelle che hanno adottato il Codice Etico per un esclusivo adeguamento alla 231 (67%) con una governance dell'Organo garante di tipo 231. Citando testualmente, il MOG ha "migliorato la definizione di compiti, funzioni e responsabilità e contribuito al riesame delle deleghe ed al rafforzamento dei punti di controllo nelle procedure operative", nonché "facilitato i flussi informativi e la misurazione di quanta fiducia venga riposta nel sistema aziendale".



3.2.2.4 Il sistema di segnalazione, verifica ed attuazione

Nel corso dell'analisi qualitativa si è appurato che il processo di verifica delle segnalazioni viene gestito, in linea di massima, dall'Organo garante del Codice Etico, con l'eventuale supporto della funzione di audit/controllo interno nelle fasi preliminari di indagine. Ai massimi organi della governance aziendale (Consiglio D'Amministrazione, Amministratore Delegato, Presidente, Direttore Generale) spetta comunque l'ultima parola in merito agli eventuali provvedimenti proposti dall'Organo garante del Codice Etico.

Con le interviste qualitative si sono voluti approfondire ulteriori aspetti che riguardano le procedure di segnalazione e verifica, analizzando in particolare i criteri in base ai quali le segnalazioni sono giudicate fondate, il numero e l'esito delle segnalazioni pervenute, nonché i punti critici riscontrati nel Codice Etico.

Per quanto riguarda i criteri utilizzati per valutare la fondatezza delle segnalazioni di possibile violazione del Codice Etico, essi sono risultati non codificati. I criteri di valutazione più diffusi si basano in generale su *"riscontri possibilmente oggettivi"*.

Alcuni degli intervistati hanno espresso pareri discordanti in merito all'effettiva opportunità di declinare formalmente i tipi di sanzioni da far corrispondere ai vari casi di violazione del Codice Etico, poiché *"l'etica non può essere ingabbiata in una legge e la sanzione sarebbe inutile"* e del resto il Codice Etico è *"uno strumento culturale e propositivo che deve essere considerato uno stimolo per la promozione culturale"* e che *"non deve prevedere sanzioni, ma un approccio costruttivo teso a sanare i problemi attraverso interventi formativi"*.

In genere, tutte le segnalazioni pervenute vengono archiviate e conservate, così come il giudizio di fondatezza e le attività svolte nella fase istruttoria.

Inoltre, solitamente non si pubblicano gli esiti delle eventuali sanzioni applicate. Solo un intervistato ha segnalato che l'impresa aveva scelto di pubblicare sul Bilancio di Sostenibilità alcune informazioni generiche riguardanti un caso di denuncia.

Per ciò che concerne il numero di segnalazioni di possibili violazioni del Codice Etico ricevute nell'anno 2007, la metà degli intervistati ha dichiarato che la propria azienda non ha ricevuto alcuna segnalazione, in 5 casi su 20 aziende (25%) sono pervenute fino a 10 segnalazioni, mentre in altre 4 aziende (20%) sono giunte più di 10 segnalazioni.

Considerando le 9 aziende alle quali è pervenuta almeno una segnalazione si evidenzia, in particolare, che 8 casi si riferiscono ad aziende il cui Codice Etico va oltre a quanto previsto dalla 231 e che tutte le 9 aziende hanno dichiarato di avere provveduto alla verifica di ogni segnalazione pervenuta.

Per quanto riguarda l'esito della verifica delle segnalazioni e l'emanazione delle eventuali sanzioni per quelle ritenute fondate, 2 delle 9 aziende hanno ritenuto fondate tutte le segnalazioni verificate, altre 2 aziende solo il 90% delle segnalazioni, 3 meno del 50% e, infine, 2 aziende hanno valutato infondate tutte le segnalazioni pervenute.

In definitiva, risultano 7 su 9 le aziende che, in seguito alle verifiche, hanno considerato fondata almeno una delle segnalazioni pervenute. In 1 caso tale fondatezza si è tramutata nell'applicazione di una sanzione di licenziamento, avvenuto prima dell'attesa della conclusione del giudizio penale.

In effetti, le aziende che decidono di procedere direttamente al licenziamento sono pochissime e solo in casi del tutto estremi, preferendo quasi sempre far giungere all'interessato un più discreto *"invito ad andarsene"*. Questo atteggiamento aziendale "soft" viene in genere preferito proprio in virtù della consapevolezza di non poter andare oltre le sanzioni disciplinari previste dalla legge e dai Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro. Un solo intervistato ha richiamato alla memoria un caso grave in cui era stata ventilata l'ipotesi di emissione di una lettera di censura ed espulsione per un socio dell'azienda, ipotesi che non è stata poi portata a termine. La maggior parte delle aziende concordano che gli interventi sul personale si limitano al semplice richiamo verbale.

Le interviste effettuate hanno posto in risalto due tipologie di imprese a cui si possono riportare tutte le altre. La prima tipologia risponde alla filosofia *"è meglio lavare i panni sporchi in famiglia"* in cui le violazioni gravi portano alla richiesta di dimissioni, senza effettuare alcuna denuncia,

e pertanto reintroducono nella società e nel circuito lavorativo persone che hanno commesso atti gravi senza alcuna azione che porti a discredito o punisca tali comportamenti. La seconda tipologia, estremamente rara e di cui abbiamo trovato un solo caso eccellente, denuncia il reato anche presso l'autorità giudiziaria e, senza attenderne l'esito, licenzia il collaboratore correndo il rischio di vedersi impugnare il licenziamento di fronte al giudice del lavoro.

3.2.2.5. I punti critici e le buone prassi

Secondo uno degli intervistati il Codice Etico è un *"documento che sta vivendo un momento involutivo"* e se inizialmente si è sentita l'esigenza di realizzare un codice molto dettagliato che non rappresentasse *"una semplice dichiarazione di principi"* ma fosse *"sufficiente per avere un minimo impatto aziendale"*, oggi l'aver un codice troppo circostanziato rischia di *"ingessare l'azienda e di rendere troppo rigide le procedure"*.

Alcuni intervistati hanno sottolineato che gli Organi Garanti del Codice Etico dovrebbero essere composti da membri esterni per garantire *de facto* indipendenza e libertà nella valutazione delle segnalazioni. Altri hanno affermato che c'è poca chiarezza sui ruoli di tali Organi e su quali comportamenti adottare poiché *"manca una relazione interna semestrale legata al rispetto dei principi etici ed un regolamento interno che dettagli compiti e poteri dell'Organo che si occupa di Responsabilità Sociale"*.

Ci sono anche responsabili dell'attuazione del Codice Etico che non credono più molto nel Codice stesso e affermano che è solamente uno tra i tanti strumenti di marketing di cui l'azienda fa uso per promuovere la propria immagine aziendale *"il Codice Etico è una moda, una spinta massmediatica alla luce degli ultimi imbarazzanti scandali societari. La Responsabilità Sociale d'Impresa è una possibile risposta ad alcune campagne mediatiche che contengono comunque quel po' di sostanza che porta ad un buon risultato"*.

L'ultima questione posta agli intervistati verteva sulla capacità del Codice Etico di essere considerato uno strumento adeguato alla promozione della responsabilità sociale.

Moltissime risposte sono state affermative, anche se con qualche precisazione:

"è importante dare l'esempio nei comportamenti da seguire, essere corretti e meritocratici, questa è la vera cultura della responsabilità sociale"

"è importante come viene usato perché spesso è strumentalizzato a livello di strategie di vendite"

"va attuato, non deve essere considerato solo un formale adeguamento ad una previsione, neppure obbligatoria, di legge, ma al contrario, quale importante e concreto strumento da utilizzare per diffondere tra gli stakeholder una vera cultura etica, ispiratrice dell'operatività"

"solo se lo si considera un punto di partenza senza il quale nessuna cultura aziendale avrebbe avuto il suo inizio. E' necessario tradurlo in uno strumento vero e serio, usato soprattutto da coloro che ricoprono posizioni apicali affinché ne facciano un esempio. Non deve essere semplicemente un mezzo di comunicazione. Sono i modelli di governance a creare la cultura della responsabilità sociale, il codice ne è solo il punto di partenza"

"solo se i soggetti che ricoprono posizioni apicali non lo vivono come un dovere burocratico da compiere e danno il buon esempio (un po' come viene vissuto il Codice della strada: una sorta di documento burocratico che contiene solo una lista di divieti)"

"serve come serve la Costituzione italiana e funge da collante con tutte le certificazioni aziendali"

Coloro che hanno risposto "no", hanno dichiarato che per l'azienda il Codice Etico è uno strumento *"indifferente"* e che si tratta di una *"scocciatura. C'è poco di interessante nelle segnalazioni e la soluzione viene cercata mettendo le persone a confronto, valutando la situazione, risolvendola pacificamente con le parole e magari con qualche sgridata"*.

Molto interessante la conclusione di un intervistato: *"La sfida di ogni azienda è quella di rendere libere le persone di esprimere un'opinione, di non ottemperare ad un ordine che non ritengono giusto o lecito o legittimo"*. Il Codice Etico è senz'altro uno strumento di promozione della responsabilità sociale, è quasi ovvio: *"... è un po' come chiedere se la democrazia è un buon sistema di governo, è sicuramente il migliore che ci sia! Individuare il discrimine tra valore del Codice Etico e l'attività di controllo aziendale è una vittoria per ogni azienda"*.

Riassumiamo alcune buone prassi aziendali tratte dalle interviste effettuate:

- affiancare al Codice Etico un documento che dettagli i comportamenti da applicare attraverso esempi concreti e semplici, al fine di contribuire a chiarire gli stili aziendali richiesti;
- allegare copia del Codice Etico al contratto di assunzione e far firmare una ricevuta di consegna (che non ha valore legale ma psicologico per il neoassunto);
- allegare le modifiche e gli aggiornamenti apportati al Codice alla busta paga;
- istituire delle regole chiare di risposta alle segnalazioni. Per esempio, in alcune imprese si dichiara che l'Organo ricevente le segnalazioni dovrà dare comunicazione di ricezione della segnalazione al segnalante entro le

prime 48 ore e del risultato della prima indagine sulla fondatezza della segnalazione entro un tempo determinato (30-60 giorni). Dopo un ulteriore periodo di tempo (60-90 giorni), l'Organo deve aver deciso se archiviare la segnalazione o se procedere;

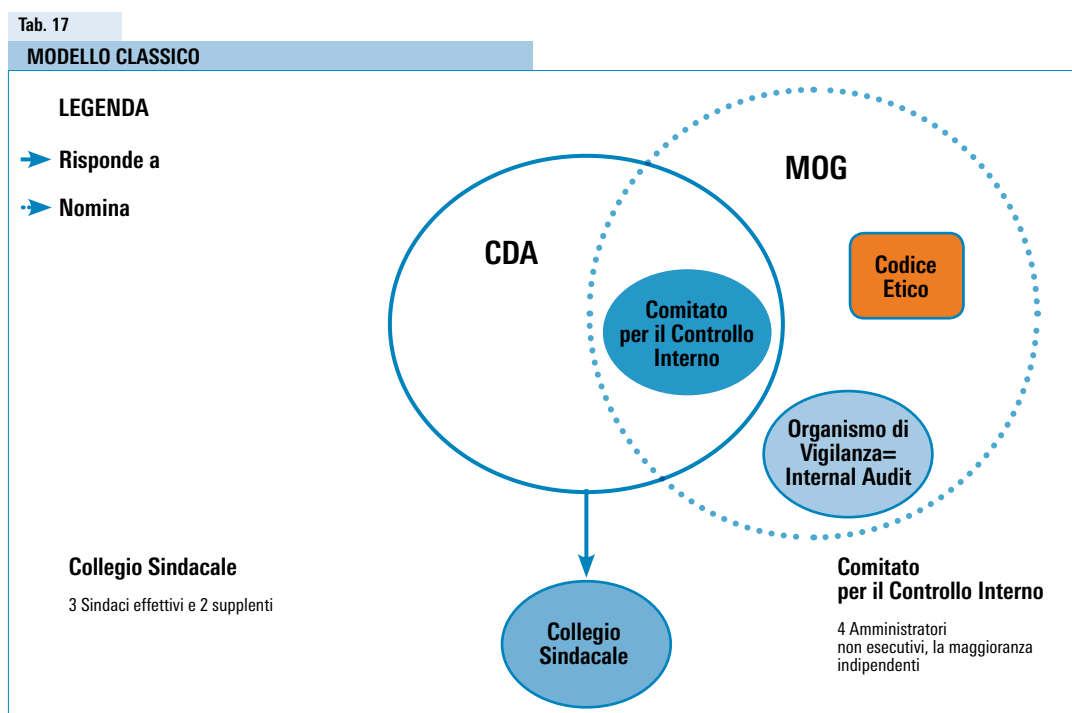
- pubblicare la dichiarazione di censura verso alcuni comportamenti ritenuti inadeguati, in forma anonima, all'interno dell'azienda;
- istituire una *help-line*;
- attribuire al Comitato Etico non solo il ruolo di valutare unicamente le segnalazioni "negative" di scostamento dai principi enunciati nel Codice Etico ma anche una funzione propositiva su azioni di responsabilità sociale che l'azienda può adottare.

4. Alcuni modelli di governance della Responsabilità Sociale d'Impresa

Il presente capitolo ha l'obiettivo di evidenziare differenti modalità di applicazione di modelli di governance attraverso la presentazione di 11 schemi elaborati sulla base delle informazioni acquisite durante la ricerca.

4.1 Modello Classico

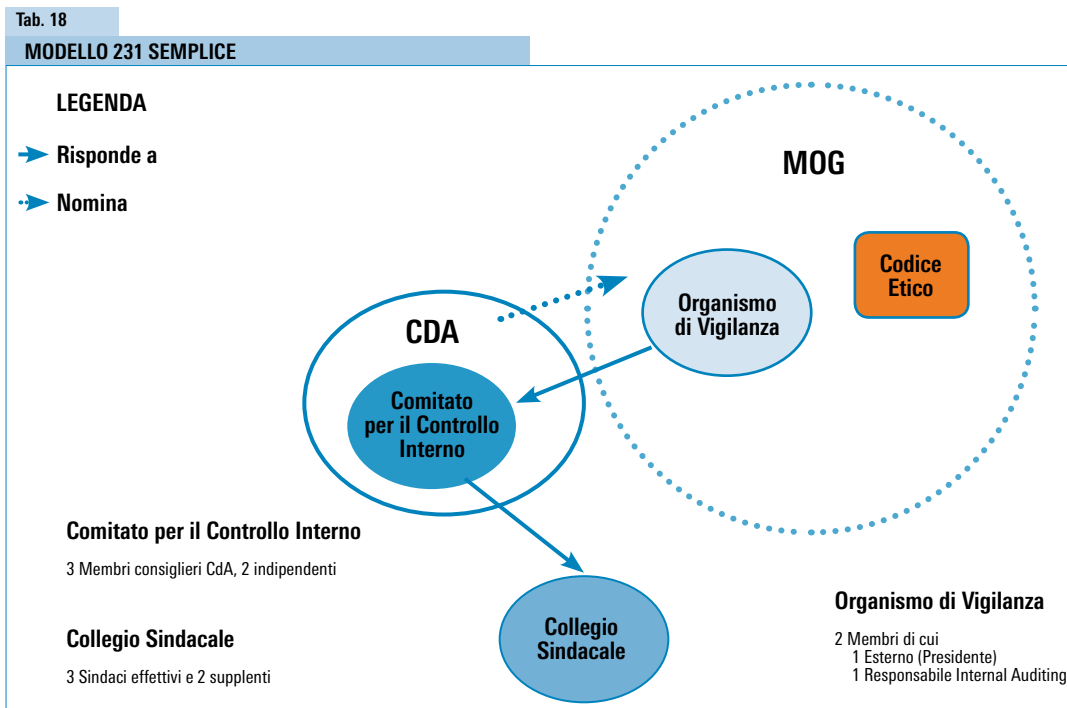
Esempio 1 = Modello Classico



In questo schema, l'impresa ha adottato un Modello di governance classica in cui degli amministratori non esecutivi, membri del Consiglio di Amministrazione, compongono il Comitato per il Controllo Interno. Esso prende decisioni in materia di violazioni del Codice Etico di significativa rilevanza segnalate dal Responsabile della funzione audit, organo monocratico che fa le veci dell'Organismo di Vigilanza. L'Internal Audit si occupa della raccolta delle segnalazioni verificandone la fondatezza, dell'analisi e della valutazione dei processi di controllo dei rischi, della diffusione e conoscenza del Codice e, inoltre, propone al Comitato per il Controllo Interno le modifiche e le integrazioni da apportare al Codice Etico.

4.2 Modello 231

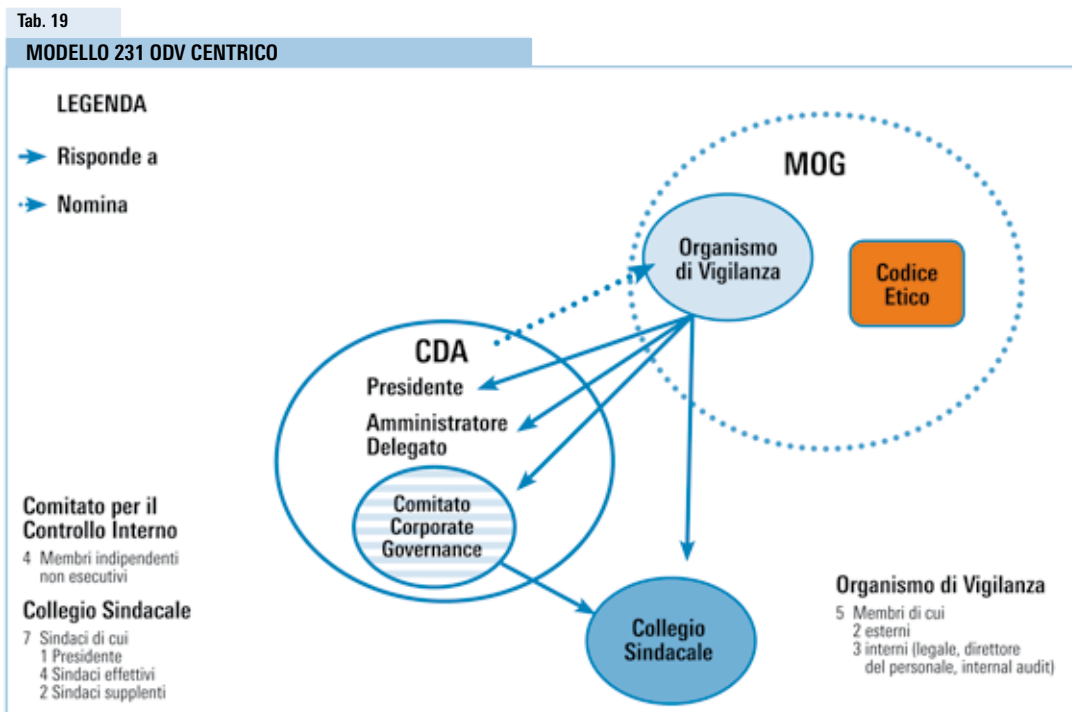
Esempio 2 = Modello 231 Semplice



Il Modello 231 Semplice aderisce in toto alle Linee Guida sul decreto legislativo 231/2001 delle Associazioni di Categoria. Tre membri del Consiglio di Amministrazione formano il Comitato per il Controllo interno, di cui due sono indipendenti e quest'ultimo deve relazionare la sua attività al Collegio Sindacale.

Il Modello Organizzativo e Gestionale comprende il Codice Etico, la cui applicazione e verifica è di competenza dell'Organismo di Vigilanza. L'OdV è nominato dal CdA, è composto da 2 membri (di cui 1 esterno con funzioni di Presidente e l'altro interno nel ruolo di Responsabile Funzione Internal Auditing), e risponde unicamente al Comitato per il Controllo interno.

Esempio 3 = Modello 231 OdV centrico

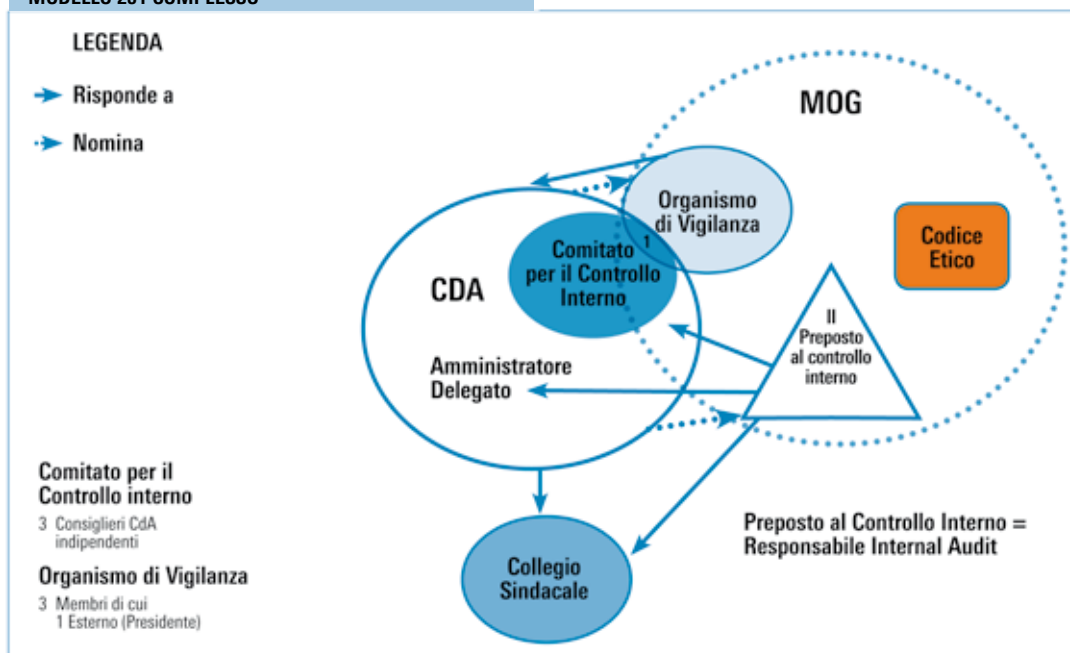


Apparentemente più complesso è il Modello di governance 231 OdV centrico nel quale tutto ruota attorno all'organismo definito dal Decreto che, nominato dal CdA, deve rendere conto a una molteplicità di organi del proprio operato. L'OdV è composto da 5 membri (2 esterni e 3 interni - un legale, un direttore del personale e l'Internal Audit) ed è parte del Modello Organizzativo e Gestionale. Del suo operato deve rispondere al Collegio Sindacale composto da 7 Sindaci, al Presidente del CdA, all'Amministratore Delegato e al Comitato per il Controllo Interno (composto da 4 membri indipendenti non esecutivi) che, a sua volta, deve relazionare al Collegio Sindacale.

Esempio 4 = Modello 231 COMPLESSO

Tab. 20

MODELLO 231 COMPLESSO



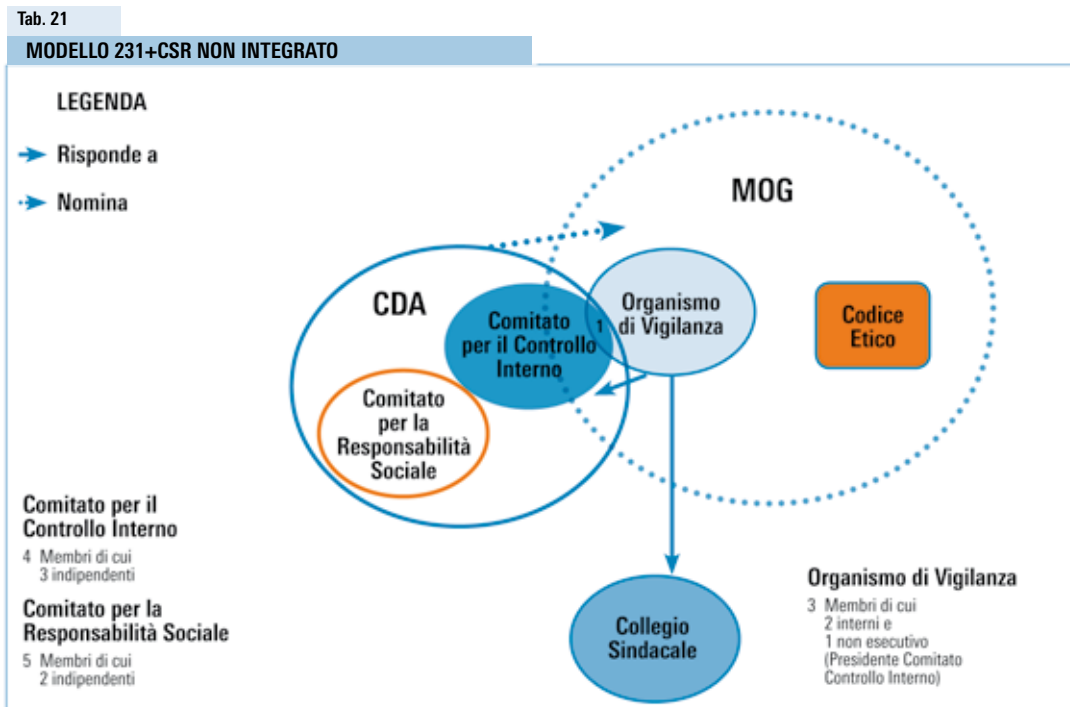
Il Modello di governance 231 Complesso presenta una fitta rete di relazioni tra il Modello Organizzativo e Gestionale e gli altri organi della governance.

Il Comitato per il Controllo Interno, formato da 3 consiglieri del CdA indipendenti, riceve la relazione annuale del Responsabile del Controllo Interno sull'applicazione del Modello di Organizzazione e Gestione adottato dalla Società (che include anche il Codice Etico e di Condotta) e valuta l'opportunità di proporre al Consiglio eventuali aggiornamenti e/o modifiche al MOG, nonché alle sue modalità di applicazione.

L'Organismo di Vigilanza svolge attività di controllo sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di Organizzazione e Gestione adottato dalla Società. E' composto da 3 membri: un Amministratore indipendente, il Responsabile della Direzione Affari Legali e Societari ed il Preposto al Controllo Interno. L'OdV è nominato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) e a questo risponde. Un membro del Comitato per il Controllo Interno fa parte anche dell'Organismo di Vigilanza.

Il Preposto al Controllo Interno riveste anche la qualifica di Responsabile di Internal Audit, è nominato dal CdA, risponde del suo operato all'Amministratore Delegato, al Comitato per il Controllo Interno ed al Collegio Sindacale.

Esempio 5 = Modello 231+CSR NON INTEGRATO

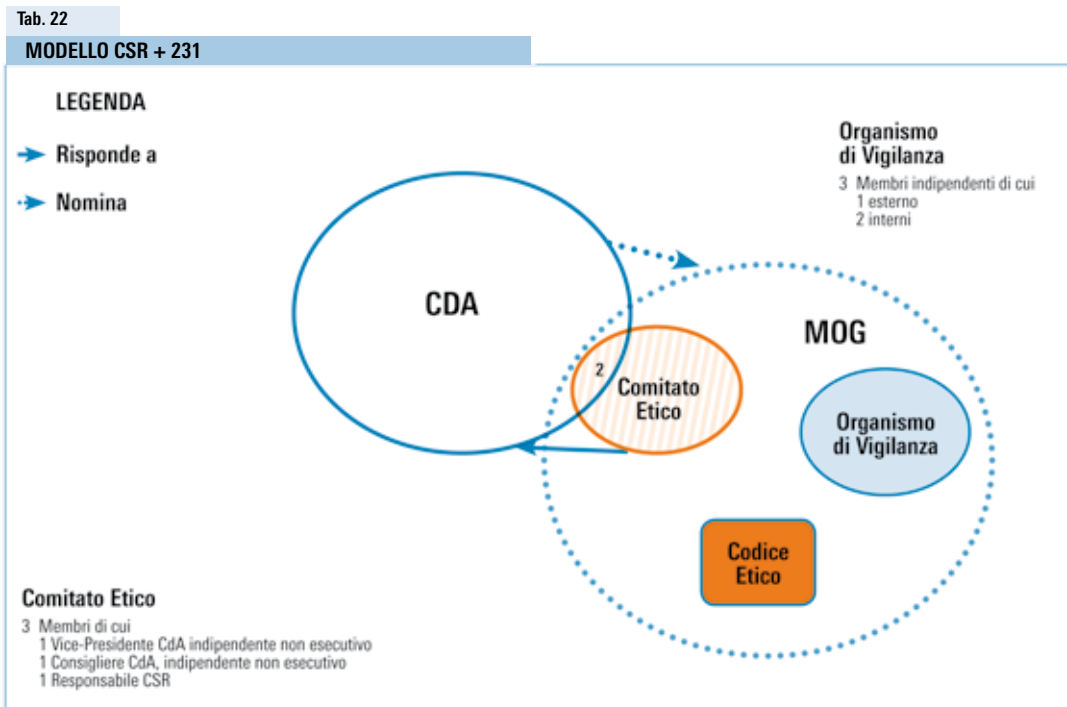


Nell'impresa analizzata, il Modello di governance 231+CSR non integrato prevede la presenza di un Codice Etico che risponde alla 231, controllato dall'OdV, e un CdA che ha costituito un Comitato per la Responsabilità Sociale, composto da 5 membri di cui 2 indipendenti, che si occupa di promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa e della redazione del Bilancio Sociale, ma non ha nessun ruolo legato all'applicazione del Codice Etico 231.

Il Comitato per il Controllo Interno, composto da 4 membri di cui 3 indipendenti, è legato da un componente all'Organismo di Vigilanza, formato a sua volta da 3 membri interni (Direttore Affari Legali Pianificazioni, il Responsabile Audit e il Presidente del Comitato per il Controllo Interno, membro non esecutivo dell'OdV). Il Presidente del Comitato per il Controllo interno (consigliere del CdA) è anche membro non esecutivo dell'Organismo di Vigilanza che viene nominato dal Consiglio di Amministrazione e deve rispondere del suo lavoro al Comitato per il Controllo Interno ed al Collegio Sindacale.

4.3 Modello CSR

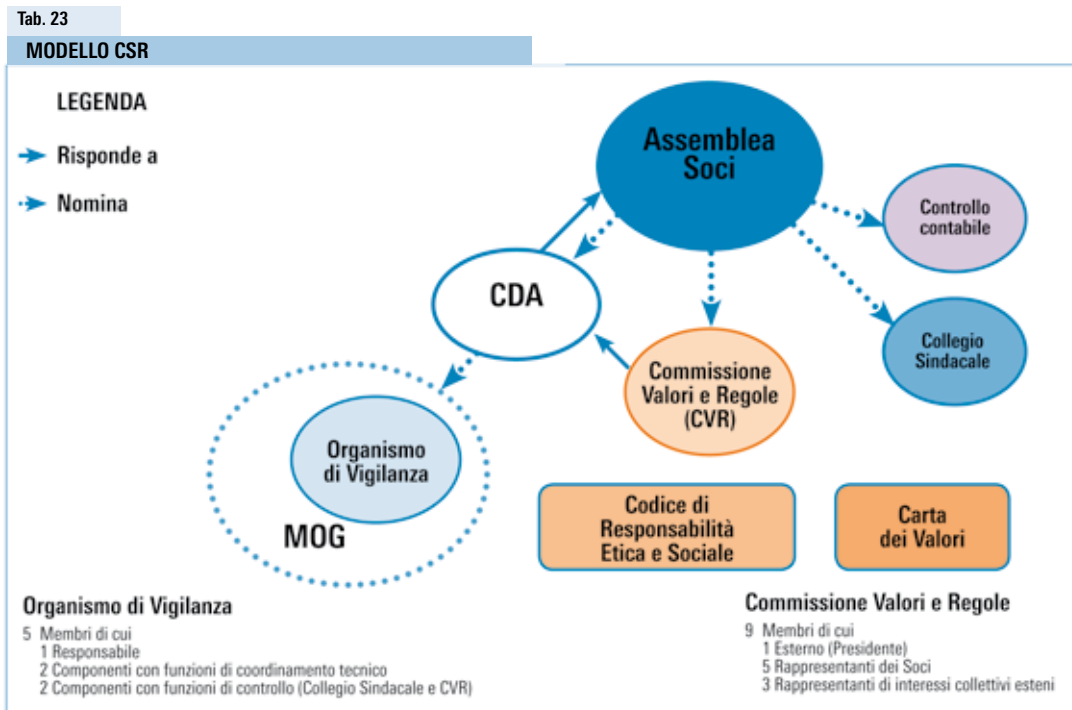
Esempio 6 = Modello CSR+231



Quest'ultimo grafico mostra il Modello di governance CSR+231 ove sono presenti: il Codice Etico, che contiene principi di Responsabilità Sociale d'Impresa e criteri di comportamento per evitare che si verifichino reati sanzionati dal decreto, inserito all'interno del Modello Organizzativo e Gestionale (MOG), il Comitato Etico e l'Organismo di Vigilanza. Mentre l'Organismo di Vigilanza si occupa di verificare l'efficacia ed il corretto funzionamento della 231, il Comitato Etico ha il compito di monitorare la diffusione e l'attuazione del Codice, nonché di ricevere le segnalazioni.

Il CdA nomina sia l'OdV, composto da 3 soggetti indipendenti (di cui 1 esterno e 2 interni) sia il Comitato Etico, formato da 3 unità (di cui 2 indipendenti non esecutivi).

Esempio 7 = Modello CSR

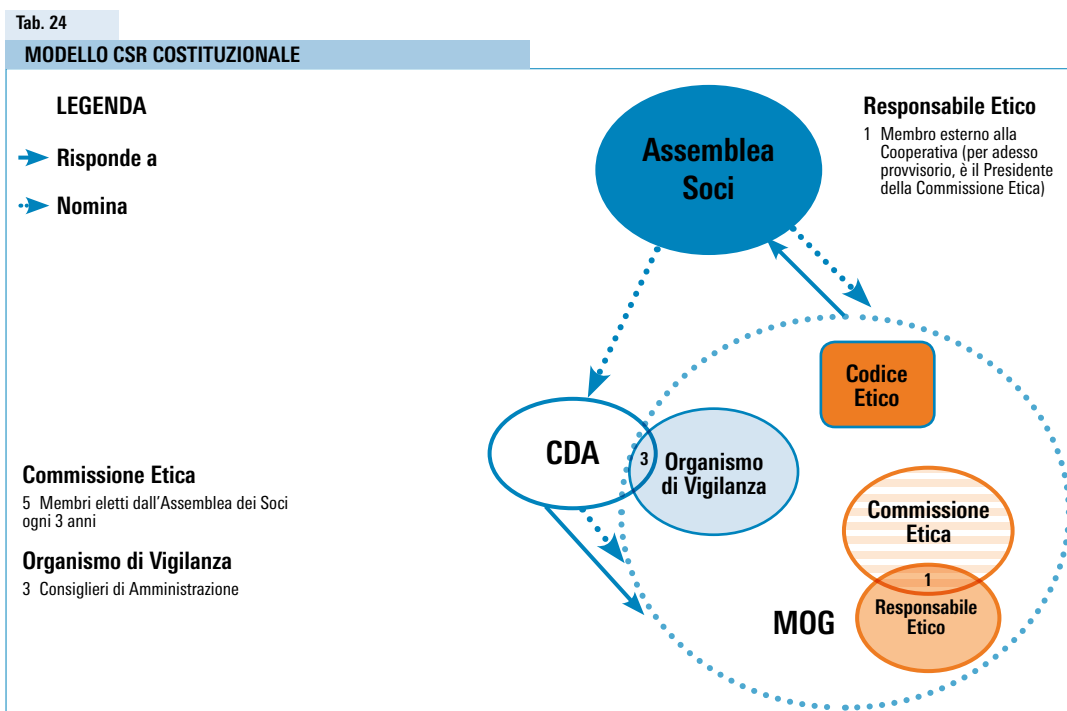


In questo modello, l'Assemblea dei Soci elegge il Controllo Contabile, il Collegio Sindacale, il Consiglio di Amministrazione e la Commissione Valori e Regole (formata da 9 membri di cui un Presidente esterno, 5 rappresentanti dei soci e 3 rappresentanti di interessi collettivi esterni).

La Commissione Valori e Regole redige una relazione annuale sulla Responsabilità Etica e Sociale (inserita nel Bilancio di Sostenibilità), verifica la rispondenza dei comportamenti con i principi della Carta dei Valori e del Codice di Responsabilità Etica e Sociale, controlla l'attuazione della democrazia elettiva nei vari organi sociali e valuta l'impegno operativo delle cariche assunte da ciascun amministratore nel CdA.

L'Organismo di Vigilanza invece è l'organo deputato al controllo del Modello Organizzativo e Gestionale adottato ai sensi del D. Lgs. 231/2001 ed è composto da 5 unità di cui 2 componenti con funzioni di controllo (già membri del Collegio sindacale e della Commissione Valori e Regole).

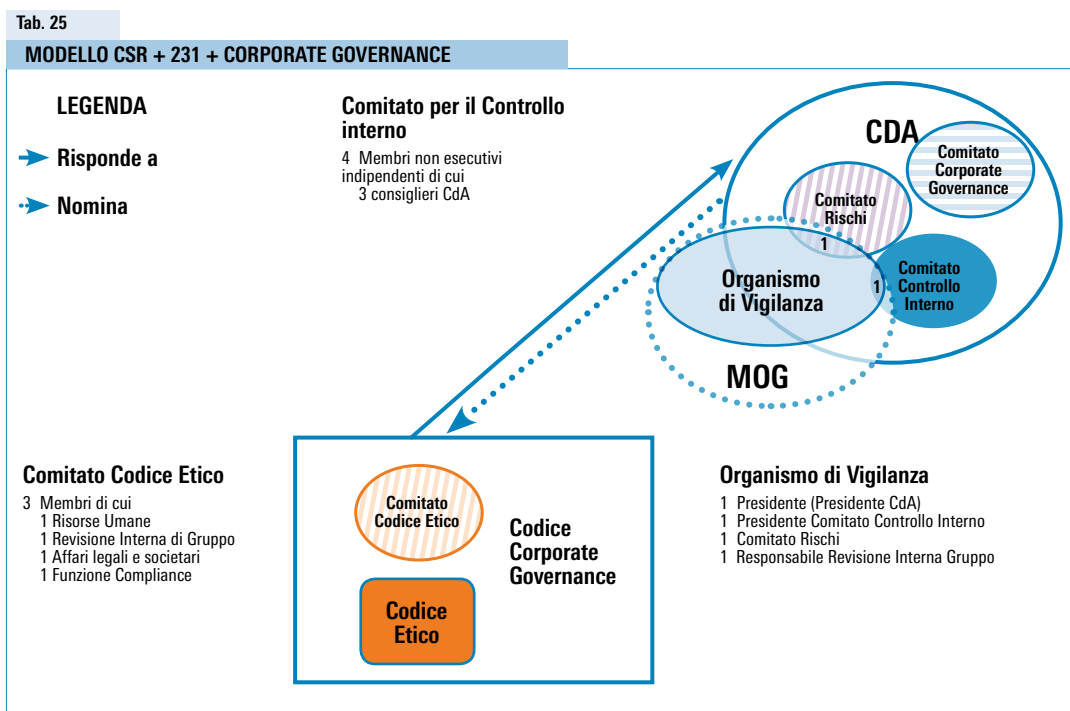
Esempio 8 = Modello CSR Costituzionale



Nell'impresa analizzata, il MOG contiene il Codice Etico, che corrisponde quasi ad una carta costituzionale, e la Commissione Etica – garante del Codice - coadiuvata dall'ausilio del Responsabile Etico, nominato da CdA ed esterno all'impresa. La Commissione Etica, formata da 5 membri esterni, relaziona al CdA (alle cui sedute è sempre invitata) e all'Assemblea dei Soci in merito all'applicazione dei principi etici nella gestione quotidiana dell'impresa.

L'OdV, composto da 3 consiglieri di amministrazione, è l'organo deputato esclusivamente al controllo del MOG e si relaziona costantemente con la Commissione Etica sugli argomenti che vedono i due organi coinvolti.

Esempio 9 = Modello CSR+231+Corporate Governance



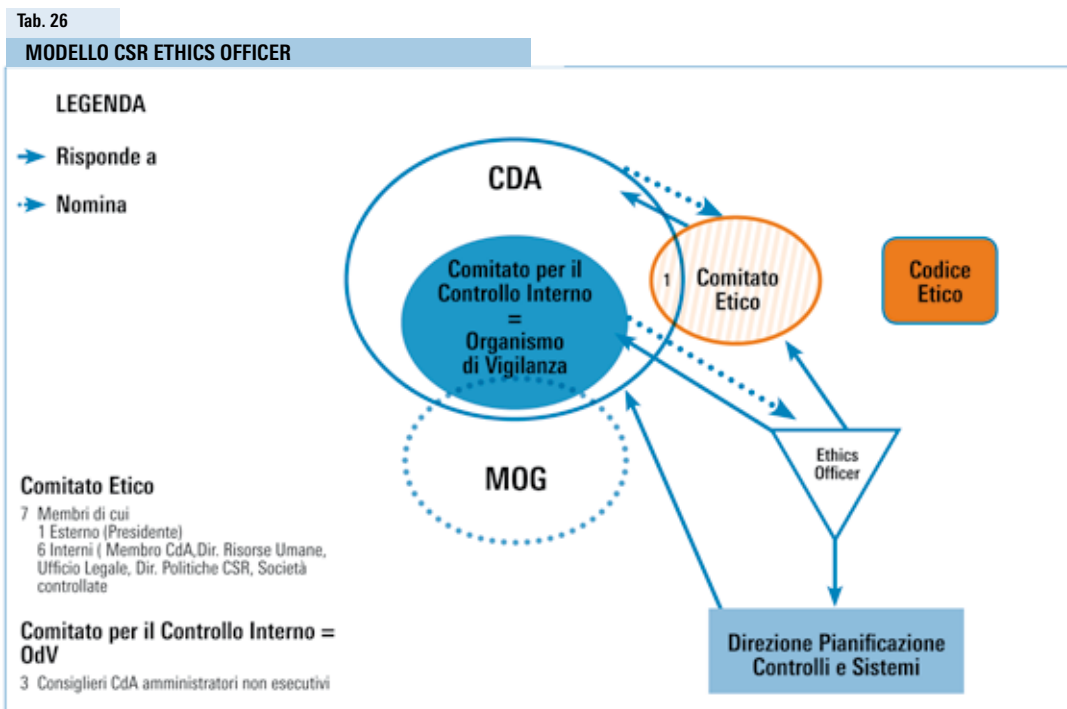
Nel Modello CSR+231+Corporate Governance sono presenti i seguenti organismi:

- *Comitato di Corporate Governance;*
- *Comitato Rischi, avente in comune un membro con l’Organismo di Vigilanza;*
- *Comitato per il Controllo Interno, formato da 4 membri non esecutivi e indipendenti (tra i quali 3 consiglieri del CdA), il cui Presidente è membro del Comitato per il Controllo Interno.*

L’Organismo di Vigilanza, strumento del MOG, è composto da 4 membri: il Presidente (che è anche il Presidente del CdA), il Presidente del Comitato per il Controllo Interno, un membro del Comitato Rischi e un Responsabile Revisione Interna del Gruppo.

Il Codice Etico è parte integrante del Codice di Corporate Governance ed è gestito dal Comitato Codice Etico, nominato dal CdA, e formato da 4 membri (risorse umane, revisione interna di gruppo, affari legali e societari, funzione compliance), avente le funzioni di esaminare le problematiche di applicazione del Codice, emanare le disposizioni di applicazione e proporre gli aggiornamenti. Il Comitato Codice Etico coopera con l’Organismo di Vigilanza e risponde direttamente al CdA.

Esempio 10 = Modello CSR Ethics Officer



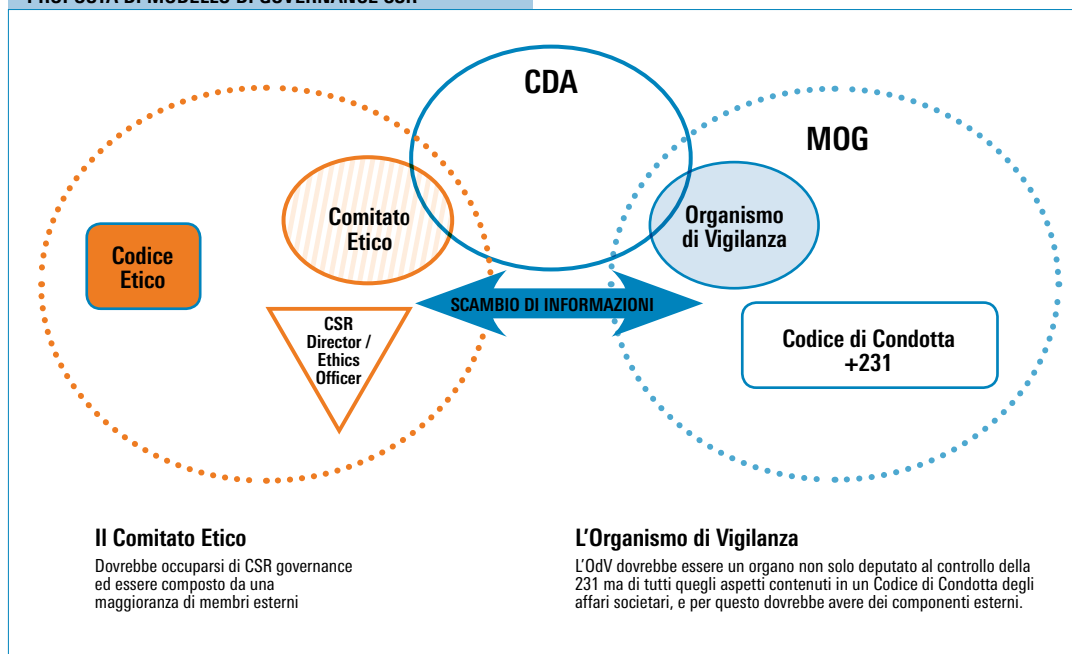
Nell'ultimo Modello analizzato al Comitato per il Controllo interno, formato da tre amministratori non esecutivi del Consiglio d'Amministrazione, è stato attribuito il ruolo di OdV ai sensi della 231.

Il Codice Etico non è parte integrante del Modello Organizzativo e Gestionale ma fa capo al Comitato Etico, (formato da 7 membri di cui 6 interni – tra i quali un consigliere del CdA – ed uno esterno che corrisponde al Presidente) e all'Ethics Officer. Quest'ultimo, nominato dal Comitato per il Controllo interno da cui gerarchicamente dipendente, relazione al Comitato Etico e dipende funzionalmente dal Direttore Pianificazione, Controllo e Sistemi (che a sua volta risponde al CdA).

4.4 Proposta di Modello di Governance CSR

Tab. 27

PROPOSTA DI MODELLO DI GOVERNANCE CSR



A seguito di un'attenta analisi dei molteplici modelli di governance di Responsabilità Sociale d'Impresa sviluppati nelle aziende italiane, si pensa che un modello più coerente con i ruoli dei diversi organi e le diverse funzioni dei Codici Etici e di Condotta dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- *dividere le funzioni e i significati sottesi al Codice Etico – strumento di responsabilità sociale - ed al Codice di Condotta – che invece ha come obiettivo quello di prevenire i reati;*
- *non sovrapporre una gestione etica di responsabilità sociale con un'azione di prevenzione e controllo degli illeciti definiti dalla 231;*
- *creare due organi con competenze distinte ma in relazione.*

5. Commenti alla ricerca

5.1 Sintesi del seminario svoltosi a febbraio 2009

Il 17 febbraio 2009 è stato organizzato presso la Fondazione Unipolis un workshop al fine di discutere i risultati evidenziati dalla ricerca con i seguenti partecipanti: Stefano Cavazza (SCS Consulting), Danilo Devigili (RGA), Walter Dondi (Fondazione Unipolis), Luigi Foffani (Università di Modena), Paola Lanzarini (Fondazione Unipolis), Marisa Parmigiani (Accda Coop), Giorgio Riccioni (Coop Adriatica), Elisabetta Righini (Università di Urbino), Lorenzo Sacconi (Università di Trento), Lamberto Santini (UIL), Pierluigi Stefanini (Fondazione Unipolis), Francesco Vella (Unipol Gruppo Finanziario), Mario Viviani (DTN Consulenza), Marco Zanchi (Unipol Merchant), Silvia Furfaro (Fondazione Unipolis).

Di seguito i punti chiave emersi nella discussione.

Rapporto tra 231 e Codice Etico

– All'interno della 231 si sta inserendo di tutto: il tema della sicurezza, è prevista entro metà del 2010 l'introduzione della materia ambientale, la salute, lo stress dei lavoratori. Tuttavia, poiché in Italia le questioni sono considerate rilevanti e ci si adegua solo se imposte dalla legge, il decreto 231 ha avuto in questo senso molto successo, soprattutto dopo la comparsa sui giornali di articoli che comunicavano le condanne per violazione della legge suddetta. Le prime due sentenze sono state efficaci nel convincere sempre più imprese ad adeguarsi alla 231 e introdurre anche il Codice Etico. Non sorprende il fatto che quest'ultimo non abbia sollevato grandi problemi e cambiamenti. Molte aziende, anche di notevoli dimensioni, inseriscono nei propri documenti il Codice Etico al fine di dare una parvenza più soft e illuminata al MOG e, dunque, alla 231.

– Nella ricerca, il decreto 231 emerge talvolta come un fattore di confusione che determina la sovrapposizione tra Codici Etici, Codici di Condotta e MOG. I suoi limiti fondamentali sono legati all'eccessiva ambizione laddove la legge ha una funzione sanzionatoria inevitabilmente confusa, e a volte sovrapposta, con un compito generale di promozione dell'orientamento culturale. La funzione sanzionatoria della 231 è in realtà chiara: si trattava di superare il vecchio principio *societas delinquere non potest* e introdurre una forma di responsabilità da reato delle persone giuridiche, in particolare delle imprese. L'Italia si allineava così, con un notevole ritardo e dopo una serie di impulsi europei, a una tendenza internazionale già estremamente diffusa. Il legislatore avrebbe potuto limitarsi a questo aspetto sanzionatorio, come fatto in molti Paesi europei (in Francia, con il Codice Penale del 1994 è stata introdotta la responsabilità degli enti e non si è tentato di andare oltre, se non individuando una serie amplissima di reati per i quali possono rispondere le persone giuridiche), ma ha compiuto un passo ulteriore (gesto estremamente apprezzabile sotto certi profili): quello di individuare dei criteri di imputazione (penalisticamente parlando) di queste fattispecie di reato, stabilendo quando e sulla base di quali criteri le imprese rispondono dei comportamenti dei soggetti in posizione apicale o subordinata. Il legislatore ha voluto creare un'idea di colpevolezza dell'organizzazione, concetto nuovo di cui si era parlato solo in dottrina, seguendo il modello che veniva dagli Stati Uniti sebbene in termini differenti. Questo concetto di colpevolezza dell'organizzazione (stabilire quando a un'impresa può essere mosso un rimprovero perché si è tenuto un comportamento illecito) doveva presupporre una diffusione ampia dei Codici Etici e della cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa che non c'era in Italia – infatti, la ricerca ha mostrato come solo il 6% delle imprese fosse dotato di Codici Etici prima dell'entrata in vigore del decreto 231 nel 2001. Quindi, il legislatore italiano ha dovuto assumere una funzione promozionale e di orientamento culturale, ritenuta

da alcuni impropria. Tutto questo apparato formato da Modelli di Organizzazione, Codici di Comportamento e sistema sanzionatorio potrebbe essere visto, dunque, come una forma di promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa, cosa che sta molto al di là dell'orizzonte di questa legge. Ciò rappresenta il limite genetico della 231: un sovraccarico di funzioni che non potevano essere assolte dalla legge. D'altro canto, il legislatore scontava da un lato l'obbligo di adeguarsi alle iniziative sovranazionali, dall'altro l'assenza di alcuni presupposti sul piano della cultura d'impresa che rendessero il contesto adeguato all'inserimento di un meccanismo sanzionatorio di questo tipo. La conseguenza è stata un sovraccarico di funzioni che ha determinato un'estrema complessità, una forte tendenza alla burocratizzazione di tutti questi organismi e la confusione già sottolineata tra i Codici di Comportamento, considerati elementi del Modello Organizzativo e Gestionale (MOG), e i Codici Etici.

- Un altro grave limite potenzialmente evitabile è l'assenza di un'idea chiara sull'ambito di applicazione della 231, ossia la questione dei reati presupposti. Inizialmente, la legge delega si riferiva coerentemente a fattispecie di criminalità d'impresa alle quali legava il meccanismo 231, inserendo solo i reati di corruzione e frode nelle pubbliche sovvenzioni come reati presupposti. Successivamente, invece, si è scoperto il vaso di Pandora e sono arrivate le novelle legislative più disparate: dalla tratta di esseri umani ai reati societari, dalle mutilazioni genitali femminili agli abusi di mercato, ecc. Come giustamente sottolineato nella ricerca, l'eterogeneità dei reati rischia di addossare all'ente funzioni di controllo estranee a quelle tipiche legate al rischio d'impresa. Ciò costituisce un limite serio e grave al quale il legislatore dovrebbe porre rimedio con una ridefinizione organica e sistematica basata su criteri certi.
- Esiste un'interferenza a diversi livelli tra Codice di Comportamento e Codice Etico. I Codici di Comportamento della 231, elementi del MOG con funzione preventiva di una serie di reati, devono individuare dei comportamenti da prevenire precisi e tassativi (come corruzione e infedeltà patrimoniale). Rispetto a tutto questo, invece, i Codici Etici hanno una funzione di promozione culturale generale che può portare all'individuazione delle zone grigie e, quindi, la loro violazione non può essere confusa con l'illecito penale dal quale nasce eventual-

mente la responsabilità dell'impresa. Viceversa, i Codici di Comportamento devono avere la funzione più specifica e modesta di prevenzione di specifici comportamenti penalmente rilevanti.

- Il Codice Etico dovrebbe far parte degli strumenti che tendono ad aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'impresa rispetto al raggiungimento di obiettivi economici e sociali. Sebbene la loro introduzione sia stata interessante in termini di sviluppo della cultura d'impresa, non si può affermare che abbia avuto un gran successo in termini di risultati raggiunti. I Codici Etici rappresentano dei momenti problematici nello sviluppo dell'impresa che avvengono in un contesto complicato. Nelle imprese più serie o convinte, il Codice Corporate Social Responsibility e il Codice 231 si innestano all'interno di un sistema normativo differenziato e complesso. È necessario partire dal presupposto che le imprese stanno vivendo molti vincoli dal punto di vista normativo, nel caso migliore essi diventano dei gravi oneri dal punto di vista organizzativo, e nel caso peggiore dei meccanismi di tipo burocratico. C'è un florilegio di regole normative vissute positivamente solo dai soggetti che riescono a interpretarle, ma viste come un peso da molte organizzazioni.
- Si assuma che l'organizzazione abbia una serie di ambiti normati che costituiscono un complesso di regole e permettono il suo funzionamento (per esempio pari alla Costituzione Italiana). Quando essa si struttura, alcuni di questi ambiti normati hanno bisogno di approfondimenti di carattere specifico (per esempio sull'applicabilità di Codice Civile, Codice Penale, Diritto Societario, ecc.). All'interno di un'impresa, un Codice Etico dovrebbe sostanzialmente essere figlio di una specie di ripensamento generale di quella che abbiamo chiamato la base normativa. Esso dovrebbe essere quello che unifica i comportamenti e rende coerente le specificità che si sono prodotte, un elemento che, insieme ad altri strumenti, renda più unificata e coerente la base normativa formale e culturale che determina il buon funzionamento dell'organizzazione.

L'auto-regolamentazione funziona?

- Oggi la maggior parte dei Codici rappresenta il fallimento dell'autoregolamentazione, vi è un plesso normati-

vo che ha avuto scarsa efficacia, come mostrato nelle interviste della ricerca. Il plesso che si prefigura di intervenire prima che agisca la legge non ha funzionato bene e ciò significa che il contenuto di quelle norme non è corretto e c'è stato, quindi, un errore nella loro elaborazione. La riflessione iniziale deve vertere, dunque, su come modificare quelle norme intervenendo su 3 aspetti:

1. definizione delle sanzioni;
2. definizione della giurisdizione da applicare;
3. definizione di chi fa le indagini sull'applicazione di queste sanzioni.

Si tratta di questioni sulle quali è opportuno fare una ricerca approfondita, poiché comportano problematiche pratiche di non poco rilievo. Per esempio, giacché la violazione di principi etici comporta che la segnalazione debba essere qualificata e non anonima, si pone il problema di come agire nel caso ne arrivasse una non firmata. In ambito 231, è necessario prenderla in considerazione obbligatoriamente perché non può non essere analizzata se è rapportata a un evento sospetto. Ci sono una serie di problematiche molto specifiche al fine di identificare come le norme di autoregolamentazione etica possano permeare tutta l'attività dell'impresa.

- Altra questione è se sia necessario proporre interventi normativi superiori che facciano da collante oppure sia meglio lavorare sul terreno della volontarietà (considerato che in molte realtà non esiste neanche un accenno alla Responsabilità Sociale d'Impresa). In questa fase, sembra essere prevalente il secondo approccio. Ciò non toglie che, come dimostra la storia, quando crescono esperienze e realtà che spingono in certe direzioni, si forza anche l'assetto normativo. Un indirizzo su cui concentrare gli sforzi è legato alla realtà della crisi: o si torna a una logica statale oppure si costruiscono delle modalità che consentono di tutelare il bene comune attraverso un contratto sociale – il quale tempera esigenze e interessi dei diversi stakeholder – a partire da una base volontaria e costruendo meccanismi di partecipazione non più limitati all'azienda singola.
- Per quanto concerne l'autoregolamentazione e il suo rapporto con la governance societaria, oggi l'ordinamento offre la possibilità, sfruttando l'autonomia statutaria, di muoversi sul terreno dell'autoregolamentazione. Esistono addirittura forme di autoregolamentazione sulle quali l'ordinamento stesso chiede una rendicontazione

esterna (es. il Collegio Sindacale deve rendicontare sull'adesione dei Codici di Autoregolamentazione delle Società e originariamente esisteva anche una norma, in seguito eliminata, che imponeva alla Consob di controllare). Quindi, le imprese si danno una norma e di questa norma diventano responsabili: per esempio, se il CdA di un'impresa approvasse il proprio Bilancio Sociale o di Sostenibilità, e quest'ultimo al suo interno contenesse notizie false, gli amministratori risponderebbero delle informazioni che hanno divulgato. È necessario andare avanti sul terreno delle norme che valutano i criteri di revisione dei Bilanci Sociali. Anche in questo caso, bisogna elaborare nuove misure tecniche per farlo, ma come diceva Natalino Irti, "quando un soggetto privato si dà una norma, come tale lo vincola e lo responsabilizza". In altri termini, c'è il rischio di un intervento statale molto invasivo che può essere evitato solo se le imprese intervengono in modo pro-attivo sul piano dell'autoregolamentazione, conquistando terreno.

- Infine, un altro tema interessante è quello del rapporto con la governance. La responsabilità verso l'azionista rimane quando ci si colloca sul mercato. Sicuramente nulla vieta che in seguito all'autoregolamentazione si acquisiscano responsabilità ulteriori e che quindi ci possa essere una forma di convivenza. Il vero pericolo attuale è che si ripresenti la confusione tra Stato regolatore e Stato proprietario, con tutti i rischi di conflitti di interesse notoriamente poco considerati in Italia.

Quale governance per un'impresa responsabile

- La situazione attuale di crisi, non di liquidità ma di equità, determina la necessità di ragionare su diversi modelli di governance:
 1. oligarchia manageriale, in cui non esiste un controllo terzo poiché il Consiglio di Amministrazione è debole e parcellizzato e i manager *de facto* gestiscono;
 2. controllo statale, poiché le imprese hanno ricevuto dei finanziamenti governativi, lo stato diventa il garante degli interessi di tutti gli stakeholder;
 3. esiste l'opportunità, in questo contesto, di proporre come terza via un modello di governance allargata agli stakeholder, nel quale sia possibile esprimere una sana contrapposizione degli interessi. Dal punto di vista contrattualistico, infatti, si possono normare determinate

questioni ma, alla fine, è necessario trovare la sintesi, all'interno dei modelli di gestione, tra gli interessi contrapposti di azionisti, rappresentanti dell'ambiente, ecc., attraverso forme di rappresentanza varie.

Forse, è giunto il momento storico per ripensare a un modello che incida sulle domande di fondo che il sistema capitalistico si porta dietro da duecento anni: equità, giustizia, creazione di un valore condiviso nel rispetto delle istanze di tutti i portatori di interesse.

- I numerosi fallimenti ai quali si assiste sono imputabili alla scarsa attenzione data all'etica in diverse esperienze aziendali. Soprattutto negli ultimi venti o trent'anni, con il prevalere dell'ideologia liberista, il concetto di impresa ha contemplato la realizzazione del profitto come scopo primario. Alla luce di ciò, è importante riconsiderare il rapporto sia tra etica e impresa sia tra etica ed economia. La sintesi tra valori e diritto si può trovare nella Costituzione Italiana. Il dibattito potrebbe determinare un ripensamento dell'art. 41 della Costituzione che recita "L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana [...]". Questo secondo comma sintetizza il concetto di responsabilità sociale e da esso potrebbe partire una discussione feconda per integrare questa norma con nuove esigenze di ordine economico e sociale, una riflessione non più basata sulla contrapposizione tra Stato e mercato ma su nuove forme di democrazia. Tutto ciò potrebbe essere interessante sia a livello giuridico per interpretare le norme esistenti sia come spunto per un dibattito di più ampio raggio.

delle intenzioni. Infatti, questa situazione di confusione rischia di creare una sorta di disillusione che non aiuta la competitività dell'impresa basata sul capitale umano. In questo modo, si spengono le passioni di milioni di persone (non sono solo le motivazioni economiche ma anche le passioni a muovere le persone), anziché stimolarle per trovare delle soluzioni creative in risposta a situazioni senza precedenti.

- È essenziale lavorare mediante un'azione di profondo respiro culturale ed etico, affinché persone di realtà diverse e con responsabilità differenti diventino progressivamente virtuose ed etiche nei comportamenti concreti, ispirandosi ai valori che sono alla base dell'attività economica e collettiva. Nel tempo, l'importante non è tanto avere sanzioni da erogare o meno, quanto rendere questi principi concreti nei comportamenti quotidiani delle persone (posta comunque la difficoltà di misurare questi fenomeni) e lavorare per una maggiore connessione tra regole e valori.

Allineamento tra valori e comportamenti

- Non esistono molti metodi di misurazione delle performance legate ai sistemi di motivazione e incentivazione dei dipendenti che consentono alle comportamentali del Codice Etico e della governance di tradursi in comportamenti. Questo determina una caduta verticale dello strumento e un'ulteriore perdita di credibilità: si pensi ai sentimenti di un dipendente che si sente fare certi discorsi dal CdA per poi vedere i consiglieri comportarsi sempre allo stesso modo, senza attuare i comportamenti decantati e di cui si sono vantati. Ciò non aiuta certamente la competitività delle imprese e la sincerità forse paga di più, se non altro nella chiarezza

5.2 I Codici Etici: dalla teoria all'esperienza concreta

di Pierluigi Morara e Francesco Vella

Il comunicato dell'ultimo G20 di Londra, dove, come è noto, si è cercato di porre le fondamenta per i nuovi assetti dell'economia post-crisi, è esplicito nel riconoscere l'esigenza che il futuro delle imprese sia costantemente ispirato ad una nuova "*Corporate Social Responsibility*"; la responsabilità sociale diventa, in altri termini, il perno sul quale i grandi e meno grandi della terra immaginano si debba fondare uno sviluppo sostenibile, equilibrato, e possibilmente meno esposto ai terremoti degli ultimi mesi.

In realtà il richiamo del G 20, se è importante in quanto definitiva ufficializzazione e condivisione di un nuovo global standard, non è certo originale: sulla responsabilità sociale, come insieme di interventi per misurare e soddisfare, nell'attività di impresa, i "bisogni" di protezione degli stakeholder, di tutela ambientale, di coerenza con i valori fatti propri dalla collettività, si è ormai formata ricchissima letteratura e numerose sono le iniziative private, i progetti gli interventi istituzionali che da tempo si misurano su questo tema.

Senza, ovviamente, avere la pretesa di riflettere i termini di un dibattito pieno di molteplici sfaccettature e ancora lontano dal concludersi, si può dire che il filo conduttore è rappresentato innanzitutto dallo sforzo di definire il perimetro di un concetto per certi versi ancora sfuggente, soprattutto quando si colloca sul difficile crinale dell'infinita diatriba tra *shareholder value* e *stakeholder theory*. In realtà sono proprio le vicende degli ultimi mesi ad aver prepotentemente, e la citata dichiarazione del G20 lo testimonia, riproposto il tema della rilevanza che nella conduzione dell'impresa possono o devono assumere fattori estranei alla valorizzazione di mercato nel breve periodo, ponendo forse i presupposti per il superamento di una discussione spesso meramente teorica (se non autoreferenziale), verso elementi di maggiore concretezza (si pensi soltanto alle diverse proposte sui criteri di remunerazione dei vertici aziendali).

Il secondo tratto comune del dibattito è rappresentato dalla necessità di identificare le politiche, e le conseguenti scelte regolamentari, utili a diffondere nei sistemi imprenditoriali atteggiamenti e strutture organizzative coerenti con tale concetto. Da un lato c'è chi vorrebbe procedere sulla strada di una disciplina imperativa, magari accompagnata con incentivi di vario genere, quasi a costituire una sorta di "statuto speciale dell'impresa a responsabilità sociale", dall'altro, e sembra questo l'orientamento prevalente, si rifiuta un condizionamento legislativo nel timore di una forma di "eterodirezione" sociale dell'impresa, legata ad un ingabbiamento burocratico che finisca con l'appannare del tutto i tratti distintivi della *Corporate Social Responsibility*.

In questo contesto emerge chiaramente la volontà di operare sul terreno della responsabilità sociale non mediante vincoli legislativi, ma creando un nuovo ambiente dove nell'ambito di una articolazione della funzione regolamentare al cui interno convivono modalità di concorrenza e cooperazione tra soggetti pubblici e privati, venga riconosciuta l'autonomia imprenditoriale e la *self regulation* come percorso di individuazione di strumenti capaci di generare fiducia nei terzi circa la reale coerenza delle imprese con il sistema valoriale della responsabilità sociale.

È questo un percorso del quale sono ormai conosciute e studiate le potenzialità, ma anche i limiti, e, in verità, proprio nel contesto attuale sono forti le richieste per un totale recupero del ruolo del regolatore pubblico di fronte agli evidenti, e dolorosi per milioni di persone, fallimenti delle regole di mercato. Tuttavia, anche alla luce delle molteplici esperienze applicative e dell'analisi del dato comparato, per la *Corporate social Responsibility* appare un percorso di fatto obbligato, proprio per evitare che quel rapporto cooperativo prima descritto finisca con lo squilibrarsi a favore di un ruolo troppo invasivo del regolatore pubblico.

E non vi è dubbio che la sfida si gioca ormai tutta sul difficile terreno della "effettività"; in altri termini è ormai evidente come la *self regulation* non può più fare affidamento sui soli meccanismi reputazionali, che oltretutto hanno dimostrato di non funzionare, dovendosi coniugare con strumenti capaci di garantire un adeguato *enforcement* delle norme di autodisciplina.

Pierluigi Morara insegna Diritto commerciale all'Università di Bologna ed è socio dello Studio Legale Macchi di Cellere Gangemi.

Francesco Vella insegna Diritto commerciale all'Università di Bologna. È tra i soci fondatori dell'Associazione Disiano Preite per lo studio del diritto d'impresa.

Elemento, questo, discriminante, in quanto è ormai definitivamente consolidata la tendenza, da parte di molte società, a promuovere all'esterno la propria adesione ai principi di responsabilità sociale, tramite la stesura di Codici di Comportamento o di specifiche forme di rendicontazione, in coerenza con standard definiti da organismi internazionali. Ma è altrettanto consolidata la convinzione che questi strumenti, in assenza di adeguate garanzie di vincolatività, trasparenza e correttezza, finiscano con l'aver un ruolo esclusivamente promozionale (sono ad esempio rari i casi nei quali si riconosce esplicitamente la violazione dei canoni di responsabilità sociale). Sono proprio queste considerazioni a giustificare una ricerca sul campo sullo strumento principale attraverso il quale le società testimoniano la loro adesione ai principi di responsabilità sociale: i Codici Etici.

Proprio in quanto massima espressione dell'autonomia imprenditoriale, i Codici Etici non sono certo riassumibili sotto un unico denominatore e paradossalmente sarebbe anche sbagliata una simile chiave di lettura in quanto il sistema dei valori può avere specifiche modulazioni in ragione delle caratteristiche dell'impresa, della sua base sociale e degli interessi collettivi di riferimento.

Ma può, invece, rappresentare un utilissimo denominatore comune, nella prospettiva prima indicata della "effettività", la verifica di come materialmente i codici hanno funzionato, come le diverse realtà aziendali ne percepiscono l'applicazione, come i comportamenti dei singoli sono permeabili a criteri etici codificati.

La ricerca della Fondazione Unipolis qui presentata, pur ricomprendendo un ampio insieme di esperienze societarie, non può ambire ad una rappresentazione completa di tutte le realtà imprenditoriali, anche perché insieme ai limiti oggettivi di campionatura occorre considerare che su questo terreno non sempre si riscontra completa volontà di collaborazione. Siamo però in presenza, per la prima volta a quanto ci consta, di dati empirici che consentono di sviluppare una riflessione partendo dalla diretta conoscenza della realtà materiale e non da altre valutazioni ed opinioni in merito ad un tema così importante.

Luci e ombre nei risultati

In primo luogo, è opportuno soffermarsi sulla effettiva adozione dei Codici Etici all'interno delle società oggetto di

analisi. E qui non deve essere sottovalutata la circostanza che, a prescindere dalla motivazione per la quale sono state introdotte - su cui ritorneremo più innanzi -, la ricerca testimonia una indubbia estesa diffusione dei Codici Etici nelle società.

Dato di fatto che merita di essere segnalato, una estensione che solo alcuni anni fa non sarebbe stata pensabile.

È vero, l'analisi delle date con le quali si è sviluppata l'adozione dei Codici Etici (e le stesse espresse motivazioni che emergono dalle interviste) portano a ritenere come questa adozione sia stata frutto non di una endogena tendenza evolutiva che va in direzione della CSR, ma piuttosto della necessità "protettiva" di adeguarsi alle previsioni del Decreto 231/2001 sulla responsabilità della persona giuridica; o, detto in altri termini, dalla volontà di sottrarsi alle rilevanti sanzioni da essa previste. La funzione del Decreto n. 231/2001, in questo caso, sarà stata quella di aver indotto l'introduzione, sia pure in maniera forzata, di Codici Etici all'interno delle aziende.

Una lettura forse non purista e non pessimista di questo dato, ma crediamo comunque realista può considerarlo comunque un risultato, in quanto ha consentito di fissare un "avamposto", che ha determinato la presenza di questo Codice Etico all'interno dell'ordinamento societario e la attribuzione a specifici organi di una funzione di vigilanza sulla sua attuazione.

In questo modo, almeno, la questione dei Codici Etici non fa più parte della prospettiva generale sulla Governance societaria ma è entrata nello specifico delle strutture interne delle società, spostandosi così la discussione sulla formulazione concreta dei codici etici adottati (e sulla confusione tra CSR e modelli 231) e sui modi efficienti del loro funzionamento.

L'aver prima di tutto sottolineato una sostanziale positività emersa dalla ricerca, che consiste nella introduzione dei Codici Etici, seppur sotto la spinta trainante dell'entrata in vigore della legge 230/2001 e delle successive estensioni dei reati di presupposto, non ci fa certo trascurare quella parte della ricerca che evidenzia come questi Codici siano rimasti fino ad oggi strumento sostanzialmente inerte all'interno delle aziende.

Da questo punto di vista, la ricerca dimostra come gli esponenti aziendali percepiscano i Codici Etici che essi stessi hanno formulato e adottato come una struttura che ancora non modifica gli indirizzi ed il funzionamento concreto della società, se non come una sorta di orpello sovrastrutturale incapace di divenire una componente fondante del governo delle società.

Significative in questa direzione le parole di un intervistato con aggettivazioni apparentemente positive, ma sostanzialmente recettive: il ruolo del Codice Etico viene definito "prevalentemente culturale". Il che potrebbe apparire un fatto positivo se si riferisse ad una maggior capacità di penetrazione del Codice Etico nella stessa cultura della società, abbandonando un ruolo normativo per la introduzione del comando nella stessa cultura aziendale; mentre al contrario si può anche percepire una venatura per cui "culturale" viene inteso come "di nessuna rilevanza pratica".

Si evidenzia in questo giudizio sui Codici Etici il riflesso probabilmente strutturale che deriva dalla genesi dei Codici, frutto non già di una percezione delle loro necessità ma dell'imposizione derivante da una necessità normativa e di natura protettiva. La struttura normativa autoprodotta, così, pare ragionevolmente essere stata subita più che voluta all'interno della organizzazione sociale, che sembra aver reagito predisponendo le condizioni che ne possano minimizzare gli effetti reali.

Testimoniano di ciò alcuni segnali sintomatici che pure emergono dalla ricerca: in particolare ci riferiamo alla composizione degli organi predisposti a presidio della applicazione dei Codici e alla verifica della concreta applicazione, attraverso quell'indice costituito dall'irrogazione di sanzioni.

Sotto il primo profilo, emerge che la gran parte delle società ha scelto di formare gli Organismi di Controllo e Vigilanza sull'attuazione dei Codici non componendoli con soggetti indipendenti ed estranei o almeno in prevalenza indipendenti ed estranei alla tradizionale catena di comando interna alla società.

Si è in prevalenza scelto, al contrario, di attribuire il compito di presidio del Codice Etico agli stessi organi di Governance della società: il Consiglio di Amministrazione, i suoi componenti, il Presidente e così via dicendo. Questa

scelta tende a minimizzare l'impatto dell'applicazione del codice etico sulla Governance della società perché evita che l'indagine sul rispetto del codice etico possa puntare direttamente a sindacare, alla luce dei principi del Codice, l'operato del vertice della Governance, e cioè la conduzione stessa della società.

Se sono gli stessi amministratori, cioè coloro che gestiscono la società, a dover giudicare dell'applicazione del Codice Etico, formando essi stessi l'organo che presidia l'applicazione di tale Codice, senza che almeno, ci sia una presenza rilevante di soggetti indipendente ed estranei alla normale catena di comando della società, il risultato del loro operato sarà tendenzialmente quello di non far emergere le eventuali contraddizioni del comportamento dell'organo di Governance rispetto alle norme del Codice Etico.

In questo senso deve fare riflettere, allora, un altro dato prima richiamato: nella statistica ricavata dalle interviste sul campo si riscontra che quasi mai sono state irrogate sanzioni derivanti dall'applicazione del Codice Etico.

Non si vuole qui valutare il funzionamento da una prospettiva meramente normativa/repressiva o sostenere che la bontà ed efficacia del codice etico si "misura" sulla quantità di sanzioni che vengono inflitte; certo però che una visione disincantata della realtà ci fa ritenere che una così scarsa incidenza di sanzioni derivanti dall'applicazione del Codice Etico non possa derivare da un atteggiamento estremamente virtuoso riscontrato in tutte le società intervistate.

Se ne deve inferire che, probabilmente, la connotazione di particolare "domesticità" della composizione degli organi di controllo costituisce uno dei fondamentali strumenti per la neutralizzazione dell'efficacia del Codice Etico all'interno delle società.

Se le considerazioni che abbiamo svolto fin qui sono esatte, è evidente che la ricerca mette in rilievo una situazione probabilmente di transizione, con luci ed ombre dello stato di evoluzione dei Codici Etici.

Da una parte infatti si desumono elementi positivi, rappresentati dal fatto che i Codici Etici sono stati (per svariati motivi, spesso non frutto di una vera e propria scelta) introdotti nel sistema delle imprese: e ciò costituisce una feconda occasione che ha introdotto (potenziali) elementi

di contraddizione all'interno del sistema di gestione della impresa; dall'altra che l'utilizzo pieno e lo sviluppo di queste opportunità è stato sinora neutralizzato, anche per ragioni di ordine generale e cioè per il fatto che i Codici quali strumenti autonormativi sono stati spesso viziati da una percezione di imposizione che ne ha sminuito la portata e minimizzato il contenuto.

Un tale (ci si permetta) "sabotaggio culturale" è stato accompagnato da (e attuato mediante) una struttura istituzionale inserita all'interno delle imprese (organismi deputati al controllo della reale osservanza dei Codici Etici) che sia per la composizione sia per il loro reale funzionamento hanno di fatto portato ad una diminuita capacità di impatto.

La ricerca, quindi, oltre a indicare opportunità e limiti del sistema dei Codici Etici introdotti fino a oggi offre anche delle possibili chiavi di lettura per un più fecondo sviluppo della presenza di strumenti che ormai sono stati "inoculati" all'interno dell'azienda per cercare di utilizzare loro presenza in una prospettiva di ulteriore valorizzazione e di interventi applicativi che ne garantiscano una reale efficacia.

Qualche possibile piccolo passo

I risultati raggiunti suggeriscono l'esigenza di maggiori approfondimenti e riflessioni su come rendere permeabili le società ai sistemi valoriali dei Codici Etici e non consentono, ovviamente, di trarre conclusioni definitive. Tuttavia, alcune rapide indicazioni pratiche, anche alla luce delle esperienze comparate, possono tracciare un possibile percorso di sperimentazione.

In primo luogo, è evidente che l'implementazione del Codice richiede un organo indipendente, con autonomi poteri e adeguate risorse che, nell'ambito degli assetti societari, abbia lo specifico compito di garantire azionisti e stakeholder della effettività di questa forma di autoregolamentazione. Garanzia che si realizza attraverso la rendicontazione periodica della azioni svolte e dei controlli effettuati, controlli che non necessariamente trovano origine nelle segnalazioni esterne, ma possono (anzi debbono) realizzarsi anche d' "ufficio". In altri termini, e semplificando una tematica complessa che meriterebbe analisi non possibili in questa sede, se il Codice assume piena cittadinanza nel sistema di Governance societaria in quanto lega tale sistema a de-

terminati principi etici, non si vede perché, e il richiamo ai comitati audit può essere calzante, l'organismo che lo presidia non debba verificarne, anche attraverso strumenti tipici dell'audit come le ispezioni, costantemente e periodicamente l'attuazione. E la successiva informazione agli organi societari (l'assemblea) contribuisce ad una accountability che consenta la verificabilità dei risultati raggiunti.

È evidente peraltro, che questa prospettiva presuppone l'avvio di altre sperimentazioni sul terreno squisitamente regolamentare. Si tratta, per dirla all'anglossassone, di fornire le regole di "denti per mordere". Spesso nei Codici ad una estesa trattazione dei canoni di comportamento non corrisponde una adeguata indicazione delle sanzioni, che non necessariamente si devono muovere nel solco dei tradizionali apparati disciplinari. Possono, cioè, immaginarsi azioni dissuasive e sanzioni reputazionali, e queste valgono soprattutto nei confronti dei soggetti apicali, che, pur nell'assoluto rispetto di procedure trasparenti e delle ovvie tutele, diano un senso al "disvalore" derivante dalla violazione della norma etica. E qui tutto si lega, in quanto è fin troppo ovvio che tutto ciò si può incardinare soltanto sulla presenza di un organismo con i connotati di autonomia prima richiamati e che "volontariamente" sia dotato di adeguati poteri per far valere il sistema sanzionatorio.

Infine, e in considerazione dei problemi, emersi anche dalla ricerca, di diffusione nella cultura d'impresa dei valori del codice, particolare e specifica attenzione dovrebbe essere dedicata all'attività di formazione, si passi il termine, non meramente "formale". L'organo preposto dovrebbe, in altri termini, garantire una efficace e capillare programmazione di attività da rendicontare in sede assembleare.

Si tratta, lo si ribadisce, di semplici e parziali indicazioni pratiche che non esauriscono certo il complesso delle problematiche che l'esperienza dei Codici Etici, e la ricerca qui presentata, mette in rilievo. Ma l'impressione è che proprio partendo dal basso con i piccoli passi delle soluzioni operative nelle singole realtà aziendali, si possa dare a questa esperienza una concretezza che, spesso "diluita" in dibattiti generali, se non generici, e considerazioni "ideologiche", corre il rischio di perdersi annullando completamente il valore aggiunto che l'etica può offrire alla Governance delle società.

5.3. Il rapporto tra Codice Etico e Responsabilità Sociale d'Impresa

di Marisa Parmigiani

L'adozione di un Codice Etico è, nella letteratura sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, considerato uno degli elementi del percorso, di per sé condizione necessaria ma non sufficiente, allo sviluppo di politiche e processi socialmente responsabili.

In particolare se ci si rifà ad alcuni modelli strutturati di declinazione di percorsi di Responsabilità Sociale d'Impresa (Q-Res, Sigma project) la declinazione dei valori e dei principi ai quali l'organizzazione si ispira e, soprattutto, la loro traduzione in comportamenti e norme verificabili rappresenta il punto di partenza per un processo di ripensamento della Missione aziendale e per il suo coerente funzionamento.

Tali modelli attribuiscono una progressività definitoria e strumentale a quelli che potremmo chiamare gli "attrezzi" che vengono selezionati ed identificati a partire da un'ipotetica "cassetta" che raggruppa tutto ciò che ad oggi è stato definito per supportare, guidare e controllare il percorso di un'impresa verso la propria responsabilità sociale.

Per capire meglio cosa si intende è opportuno analizzare uno di questi sistemi e la funzione che in esso svolge il Codice Etico.

Il "modello Q-res"¹⁰ è il frutto di un lavoro pluriennale di ricerca teorica e benchmarking sulle pratiche al quale hanno preso parte diversi soggetti coinvolti sin dall'inizio sui temi della responsabilità sociale d'impresa. L'elemento caratterizzante il Q-Res è l'approccio sistemico, basato sul ciclo di Damien (Plan-Do-Check-Act), che prevede da un lato la stesura delle linee guida, dall'altro la definizione, sulla base delle stesse, di una norma certificabile da parte terza. La prima suggestione è che nessuno strumento è da solo sufficiente a supportare la gestione responsabile dell'impresa se la si vuole affrontare nel suo complesso. Le linee guida definiscono per l'impresa un percorso ideale, che prevede:

- la definizione della Visione Etica;
- l'adozione di un Codice Etico;
- la formazione etica ai manager;
- la costruzione di un sistema di rendicontazione (il Bilancio Sociale);
- l'adozione di sistemi organizzativi di attuazione e controllo (Auditing, Ethical Officer);
- la verifica e la certificazione esterna.

Il Codice Etico è considerato il "luogo" dove si esplicita il contratto sociale con gli stakeholder e vi si bilanciano i diversi interessi, per questo si declina in norme etiche e standard di comportamento, ma soprattutto prevede la declinazione di apposite procedure che garantiscano "nel tempo e nello spazio" la conformità dei comportamenti. Per la sua implementazione si prevede figura apposita di controllo, e il Bilancio Sociale come strumento più complessivo di verifica dell'efficacia.

La seconda suggestione è quindi quella che l'efficacia del Codice Etico non si misura con il numero di volte in cui è stato attivato per procedure sanzionatorie ma con il grado di miglioramento complessivo della performance dell'azienda: cioè verificando quanto i diversi stakeholder sono stati trattati in modo equo, e di questo sono soddisfatti.

Per concludere l'organo multistakeholder, più laicamente noto come Commissione Etica, è in questo caso inteso come strumento di integrazione della responsabilità sociale nel processo di gestione dell'organizzazione in una logica di governance allargata.

La riflessione in questo contributo vuole però ripensare le conclusioni proposte dal modello Q-res alla luce delle esperienze pratiche che si sono maturate e dei risultati della ricerca appena svolta. Per questo la riflessione sulla coerenza di un Codice Etico in un percorso di Responsabilità Sociale d'Impresa non può che partire dalla attribuzione di significato alla responsabilità sociale stessa.

Si intende, in questa sede, un'impresa socialmente responsabile se lo è il modo in cui produce valore e non solo quello come lo ridistribuisce¹¹. Si considera inoltre il tema della responsabilità appannaggio non solo delle grandi

Marisa Parmigiani è Segretario generale di Impronta Etica e Responsabile Politiche Sociali in ACCDA-Coop.

¹⁰ Liuc Paper n.95, Serie etica, Diritto ed Economia 5, Ottobre 2001

¹¹ "Per una responsabilità sociale d'impresa che sia elemento strutturale dello sviluppo sostenibile", *Manifesto Impronta Etica*, novembre 2003

multinazionali (le “corporate” appunto) ma di tutte le organizzazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni, dalla loro natura sociale e missione.

Questo significa, da un lato, rifarsi all’analisi della catena del valore promossa da Porter e Kramer (2006)¹², dall’altro recepire l’innovazione concettuale di Freeman¹³ che estende il campo di applicazione della Responsabilità Sociale d’Impresa enfatizzandone la componente di relazione con gli stakeholder.

Già la teoria di Porter¹⁴ degli anni ottanta, collocando l’impresa nell’ambiente, e non solo nel mercato, introduce aspetti caratterizzanti la Responsabilità Sociale d’Impresa (stakeholder, cultura, valori) nel processo di definizione della strategia d’impresa. Con l’articolo del 2006 Porter sviluppa e argomenta come:

- oggi la strategia sociale di un’impresa sia la sua strategia competitiva, dal momento che solo la valutazione ed inclusione dei diversi impatti sociali ed ambientali nell’analisi della catena del valore permettono di valutarla correttamente;
- oggi l’analisi del contesto competitivo debba, per essere efficace, includerne gli aspetti sociali in una logica di sostenibilità, non solo per l’analisi della domanda e della concorrenza, ma anche per quella degli input e delle imprese partner.

All’interno quindi di un quadro concettuale che fa della strategia sociale¹⁵ la strategia *tout court* per un’organizzazione in quanto elemento determinante della sua competitività, è evidente come la componente normativa del Codice Etico diventi sostanzialmente marginale.

La norma e soprattutto il suo controllo dovrebbero essere superati dalla consapevolezza sull’opportunità dei comportamenti, dal momento, infatti, che essere socialmente responsabile viene interpretato come un’opportunità per un’impresa. Un’opportunità connessa non tanto ad elementi commerciali, di difficile misurazione e di scarsa risultanza, quanto alla ricchezza di valori intangibili ad essa connessa, che rafforzano, consolidano e arricchiscono l’organizzazione in se e nel suo rapporto con gli stakeholder.

In particolare in merito a questi ultimi è interessante osservare la centralità di una buona relazione con loro per la competitività d’impresa secondo quanto sviluppato da Freeman, che infatti afferma “avere un ‘approccio per stakeholder’ agli affari significa idealmente agire integrando il business, l’etica e considerazioni sociali. La *stakeholder theory* riguarda la creazione di valore e lo scambio – è una teoria manageriale su come funzionano le aziende”.

In questa logica, se il Codice Etico è il luogo del bilanciamento degli interessi tra gli stakeholder, allora rispettare il proprio Codice Etico, reale o virtuale, diventa condizione essenziale di un’impresa per produrre valore nel medio periodo. In una dimensione evoluta quindi non ci dovrebbe essere nessun sistema di controllo, ma il Codice dovrebbe rappresentare l’elemento di consolidamento culturale per l’azienda.

La centralità del Codice Etico per una buona gestione dell’impresa e per il suo concorso allo sviluppo sostenibile è quindi da ricollegarsi soprattutto alla sua funzione educativa. Non a caso nell’indagine qualitativa della ricerca realizzata dalla Fondazione Unipolis emerge come in 10 casi su 20 il principale motivo che ha portato all’adozione del Codice Etico è sostanzialmente riconducibile ad una volontà di cristallizzare valori e principi già esistenti oppure di condividere valori e mission dell’azienda con collaboratori, clienti ed altri stakeholder. In questo caso, quindi, il processo di costruzione del Codice determina la bontà del Codice stesso.

Se infatti l’efficacia del Codice per la gestione sostenibile dell’impresa si misura nel grado di consapevolezza culturale che è riuscito a determinare, e quindi, negli indirizzi gestionali che è riuscito ad influenzare, allora bisogna meglio capire e valutare come questi stessi si inducono.

Passando dalla teoria alla pratica, si registra in primo luogo che nella maggioranza delle “buone pratiche di RSI” l’ordine degli strumenti adottato dall’impresa non ha seguito la teoria: la definizione del Codice Etico non ha infatti rappresentato la fase fondante di un percorso, ma viceversa, è stata la manifestazione di un bisogno di consolidamento e diffusione di un percorso in essere, ed in alcuni casi, molto

¹² M. Porter, M. Kramer, *Strategy & Society: the link between Competitive advantage and CSR*, New York, 2006

¹³ R. E. Freeman, S. R. Velamuri, *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, 2005

¹⁴ M. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980

¹⁵ M. Porter, op citata 2006

avanzato. Anche nei casi dove lo stesso era già presente l'organizzazione, una volta individuata una strategia RSI adeguata ed efficace, e averne sperimentato gli strumenti che meglio rispondevano alle esigenze specifiche, ha sentito il bisogno di ripensarlo.

L'esigenza era quindi non di avere la carta costituzionale ma uno strumento che rendesse noti, intelligibili, e quindi diffondibili i principi, i valori, e i comportamenti, a cui l'organizzazione si ispira.

Il Codice Etico quindi come strumento di creazione di linguaggi condivisi, di consolidamento di cultura aziendale. Niente di più lontano dal ruolo del MOG, che pure è solitamente presente nelle "buone pratiche" della CSR e che in Italia ha sicuramente concorso in modo significativo allo sviluppo dei codici etici.

Infatti dalla ricerca quantitativa realizzata emerge come solo il 6% aveva adottato il codice prima del D. Lgs. 231 e contestualmente che dal 2002 in poi i contenuti dei Codici Etici tendono quasi sempre a riferirsi in modo esplicito al D. Lgs. 231/01 e/o ad essere parte integrante del MOG aziendale (70-80% dei casi).

Perché invece l'adozione di un codice sia efficace per il consolidamento culturale due processi diventano essenziali:

- il processo di costruzione del Codice;
- il processo di diffusione.

Il primo deve essere un processo maieutico, di estrapolazione dei valori dall'interno dell'organizzazione, per produrre uno strumento utile a contaminare, che sia quindi rispondente alla realtà dell'azienda, ne colga gli aspetti critici, le aree di rischio, gli stakeholder sensibili e deboli.

Perché il processo sia di per se stesso strumento di diffusione, e perché il prodotto sia ritagliato sull'impresa, questo deve essere partecipato e trasversale.

Un Codice Etico con contenuti dati, frutto di un percorso parallelo e non integrato nell'organizzazione, difficilmente sarà efficace. Un Codice Etico che non sia noto non sarà d'altro canto efficace neanche come deterrente normativo.

Il processo di diffusione, la sensibilizzazione, la formazione etica declinata sul caso aziendale sono gli elementi più importanti di un percorso di "acculturamento" valoriale. Elemento confermato dall'indagine qualitativa nella quale 15 aziende su 20 (75%) hanno dichiarato di avere già avviato un percorso specifico di comunicazione e formazione, mentre negli altri 5 casi (25%) non vi è ancora stata alcuna attività in questo senso, di cui tre hanno comunque dichiarato che tale attività è in fase di attuazione.

Per consolidare una cultura aziendale orientata ai valori bisogna però contestualmente declinare in modo chiaro tali valori ed incarnarli nell'esempio manageriale. I comportamenti delle figure apicali e le scelte strategiche, gestionali ed organizzative dell'impresa sono fondamentali per avvalorare e consolidare percorsi di formazione etica.

Dentro l'organizzazione, ancor più di fuori, sono noti i processi di produzione del valore, per questo è fondamentale definire un Codice Etico solo quando già nei fatti si sono adottate strategie e comportamenti socialmente responsabili, per quanto questo possa essere contrario sia alla dottrina neo-contrattualista¹⁶ sia relazionale¹⁷.

Essere socialmente responsabili non implica necessariamente, secondo questa interpretazione che parte dai processi e dalle procedure caratteristiche dell'organizzazione, dotarsi di un Codice Etico. Aziende di ridotte dimensioni o con un alto grado di partecipazione interna possono non aver mai bisogno di adottare un Codice Etico, così come quelle i cui riferimenti normativo-valoriale sono già dati ed ampiamente condivisi. Aziende multisito, multiprodotto e con catene di governo molto articolate, difficilmente potranno fare a meno di un Codice Etico per garantire che le intenzioni etiche si traducano in gestione sostenibile.

Altra cosa è l'adozione di un Codice all'interno di un MOG in conformità al D. Lgs 231. Quest'approccio si conferma di fatto, anche nell'analisi empirica, che dimostra lo sviluppo delle esperienze più significative tra le aziende di servizio, per il cui svolgimento dell'attività rapporto con il cliente, reputazione e fiducia sono elementi essenziali, e tra le cooperative, che fondano sull'appartenenza culturale e valoriale la loro identità. Emerge infatti nella ricerca

¹⁶ L. Sacconi, *Etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano 1991

¹⁷ S. Zamagni, *L'economia del bene comune*, Roma, Città Nuova, 2007

quantitativa che le aziende di servizi tendono ad adottare Codici Etici che vanno oltre a quanto previsto dal D. Lgs. 231/01 molto più spesso rispetto alle imprese di produzione, le quali sono invece prevalentemente orientate al semplice adeguamento rispetto alla normativa (17% vs 45%) e che il 40% delle cooperative nel campione non fanno riferimento nel Codice alla 231 rispetto al 25% del totale del campione.

Solo un'attenta analisi dei processi, delle relazioni con gli stakeholder, delle azioni e dei progetti in essere aiuta l'organizzazione a scegliere e adottare gli strumenti, all'interno della cassetta degli attrezzi, più opportuni ed efficaci per la propria strategia sociale. D'altro canto, come per ogni strumento, se si decide di adottarlo, devono esserne chiare le motivazioni, le utilità, i vincoli per un funzionamento efficace e lo stesso deve essere periodicamente mantenuto, affinché rappresenti, nei fatti, il contratto vigente tra l'impresa e i suoi stakeholder.

5.4 Il Codice Etico per una governance multi-stakeholder della Responsabilità Sociale d'Impresa

di Lorenzo Sacconi

La ricerca è interessante e mette in luce un concetto molto chiaro: la forte ambiguità nel modo con il quale viene utilizzato il Codice Etico nelle imprese, tra l'idea che sia la testa di un sistema di gestione per la responsabilità sociale e qualcosa invece che viene introdotto perché previsto da una norma giuridica per prevenire o comunque consentire di non incorrere in sanzioni amministrative a carico dell'impresa.

Non ci dobbiamo stupire di questo, poiché esistono due modelli diversi e la ricerca li descrive chiaramente. Si poteva pensare che l'uno aiutasse l'altro, ma anche che l'uno potesse elidere l'altro. Secondo me sono vere entrambe le cose.

C'è un problema di diversa estensione dei contenuti tra chi richiama quelli della 231 e chi ha un approccio più orientato a stabilire regole di comportamento nei confronti degli stakeholder, e c'è anche una questione sulle forme organizzative di attuazione ove si riscontri eccedenza o non eccedenza rispetto ai contenuti definiti dalla legge 231.

Trovo comunque che l'introduzione dell'idea della "governance CSR del Codice Etico" sia anch'essa un po' ambigua. Non è chiaro se si parla di un'impresa che ha una governance orientata alla CSR, di cui fa parte il Codice Etico, o se si parla di un modo di governare la materia del Codice secondo un principio di CSR.

Un'altra questione non chiara è cosa sia una governance CSR legata al Codice, perché voi identificate tale tipologia con le imprese che hanno un organo ad hoc dedicato al controllo dell'adempimento del codice. Ma mi domando: è questo un modello di governance CSR dell'impresa? Io ho qualche dubbio. Però è importante e chiaro il punto: volete distinguere quelle imprese in cui c'è un'attenzione specifica alla CSR da quelle in cui il tema del codice si mescola con l'attuazione della 231.

Che ci sia questa confusione si poteva predire fin dal principio perché lo sviluppo significativo dei Codici Etici in Italia aveva cominciato ad esistere prima della 231, ma esattamente come negli Stati Uniti, quando è stata introdotta la legge su ispirazione delle *Federal Sentencing Guidelines*, molte più imprese si sono dotate di tale strumento. E questo ha prodotto una giuridicizzazione del Codice Etico ed una sua più ampia adozione seguendo lo slogan "per stare lontani dai guai".

È a questo punto che arrivano gli avvocati, adottando una logica del tutto diversa da chi si pone il problema del disegno del modello di governo d'impresa e della responsabilità sociale verso gli stakeholder, preoccupandosi invece della responsabilità legale degli amministratori e dei danni a carico dell'azienda. Da un lato l'intervento degli avvocati dimostra che questi strumenti possono diventare essenziali per alcuni interessi vitali per l'impresa (portando il codice etico fuori dall'ambito della comunicazione ma più vicino al potere), dall'altra parte però crea ambiguità, poiché il Codice Etico dovrebbe essere ispirato dalla definizione di principi guida dell'impresa che influiscono sulla condotta strategica e che ne definiscono l'impegno verso gli stakeholder. Non è detto che le due cose debbano essere in conflitto, è chiaro però che se l'idea del Codice Etico è quella di uno strumento per giustificarsi di fronte al tribunale, quest'ultimo sarà gestito in modo diverso da un Codice adottato per promuovere la CSR.

Vorrei chiarire meglio il rapporto tra Codice etico e diritto, tra etica e governance: se non abbiamo un approccio al Codice Etico come parte di un sistema di gestione della responsabilità sociale, l'aggancio con la governance è del tutto strumentale ed occasionale. La questione essenziale è invece quella di promuovere un modello di governo dell'impresa esteso, nel senso che i doveri fiduciari si estendono nei confronti dei molteplici stakeholder. Qual è la relazione con il diritto? E se questo tipo di governance può essere realizzata (come sostiene Denozza e molti giuristi) nel contesto di *iure conditio* o se implica un approccio di *iure condendo*, cioè se richiede una riforma. E probabilmente è così: se noi introduciamo dei Codici Etici che affermano l'estensione dei doveri delle imprese di capitale nei confronti degli stakeholder e, ad esempio, un socio agisse con un'azione di responsabilità civile nei confronti di un manager perché gli ha offerto una remunerazione di capitale inadeguata

a causa delle risorse dedicate a un piano di salvaguardia ambientale, chi avrebbe ragione? Forse l'azionista.

Verosimilmente, in un contesto giuridico come l'attuale, noi perciò non abbiamo un supporto legale ad usare il Codice Etico in questa maniera mentre esiste un incentivo al suo utilizzo per prevenire i reati. Il Codice Etico dunque ha preso la strada che l'incentivo giuridico gli dava: la prevenzione dei reati piuttosto che una modalità di costruzione dell'insieme dei principi e delle norme fondamentali per orientare l'impresa nel senso di una gestione strategica e di un governo multistakeholder. Esiste altrove una tendenza evolutiva della disciplina giuridica della corporate governance (ad esempio nella legislazione inglese oltre che a livello OCSE) che estende i doveri fiduciari degli amministratori delle società. Si tratta di norme generali che, introducendo questi doveri estesi, necessitano poi di una specifica forma di autodisciplina, per precisare quali doveri fiduciari verso gli stakeholder e in che proporzione l'impresa intenda effettivamente assegnare ai suoi amministratori.

Il Codice Etico potrebbe riempire questo spazio, divenendo norma fondamentale dell'organizzazione: in altri termini, data quella norma giuridica generale, noi specifichiamo i doveri fiduciari di chi governa l'impresa, e di questi essi devono rispondere (ad esempio, producendo, tra l'altro, un appropriato social report che si rivolge agli stakeholder come coloro che hanno il diritto di sapere come i doveri nei loro confronti sono stati adempiuti). Questo permetterebbe di agire contro quell'amministratore che non si attiene alle disposizioni del Codice, non rispettando dunque l'interpretazione che, a livello statutario o di assemblea dei soci, si è voluto dare a quella norma giuridica generalissima. La situazione che stiamo vivendo ora, e le recenti riforme del diritto societario italiano, invece, non hanno certo migliorato la situazione dal punto di vista della governance multistakeholder in Italia. Tutta la nostra evoluzione va nella direzione dell'adozione dello *shareholder value* e della *governance mono-stakeholder* (anche nel caso della sottolineatura della mutualità interna, con i soci, nel caso delle cooperative) e quindi tende a farsi ingoiare dal vortice nel quale è finita l'economia americana, focalizzando l'attenzione solo sul governo mono-stakeholder basato sul valore per gli azionisti.

In ogni caso, la differenza tra l'uso del Codice Etico per la legge 231 oppure per la CSR è quella che intercorre tra, in un caso, la creazione di un modello di governo esteso in cui l'impresa assume impegni di natura fiduciaria verso

molteplici stakeholder (e il codice etico specifica tali doveri fiduciari molteplici), e, nell'altro caso, garantire, con azioni preventive, la commissione di reati.

Ovviamente il modello multistakeholder e la CSR entrano nella sfera della discrezionalità manageriale, come conseguenza dell'incompletezza dei contratti, quindi una sfera tecnicamente oltre la verifica della conformità alla norma giuridica concreta. Se noi potessimo infatti garantire tutti gli interessi degli stakeholder con norme giuridiche concrete, i due modelli coinciderebbero, ma non è così: noi abbiamo invece un ambito di discrezionalità manageriale non colmabile né con norme giuridiche concrete strettamente cogenti, né contrattualmente – e questo è l'ambito della discrezionalità e dell'autorità manageriale e imprenditoriale, associata all'esercizio del dritto residuale di controllo. Se avessimo contratti completi e norme complete non avremmo nessun bisogno di CSR, ed invece abbiamo contratti incompleti e norme che non possono disciplinare ogni dettaglio e che rendono necessaria l'autorità manageriale. Ma siccome questa può dare adito ad abuso, non solo verso gli azionisti o i soci di minoranza, ma anche verso gli stakeholder, si richiedono doveri fiduciari multi-stakeholder per vincolarla, e di qui viene la necessità di principi generali e regole precauzionali di CSR che – a parte la norma generale di copertura che abbiamo detto - devono essere specificati da codici etici e sistemi formalizzati di gestione.

Di qui ne discende anche che la struttura del Codice Etico dovrebbe prevedere la regolamentazione di questi rapporti, dei principi che li ispirano, del contratto sociale tra gli stakeholder e della autorizzazione che gli stakeholder danno all'impresa di agire influenzando in vario modo sui loro investimenti e sulle loro aspettative di benessere. Ogni impresa può specificare il modello come desidera, ma occorre comunque una "visione" del rapporto tra l'impresa ed i suoi stakeholder, che definisce l'equilibrio tra i vari interessi, occorre un'analisi di aree critiche, ove "area critica" non è una fattispecie di reati, ma i possibili comportamenti opportunistici sia che siano illegali o semplicemente non etici, e poi un insieme di regole di condotta che evidenziano che in quegli ambiti sono rispettati i principi sia con regole precauzionali sia con divieti di comportamenti tipici.

Allora, se si ragiona così, è chiaro che si cerca di rendere riconoscibili delle condotte che vanno al di là delle azioni che violano la legge. Tipicamente, questo è anche funzionale alla prevenzione del reato, perché cattura l'area "gri-

gia” di comportamenti che, se vengono previsti e prevenuti, escludono il compimento di reati.

Quindi la mia tesi è che il rapporto tra queste due materie nella pratica sia un rapporto di inclusione. In altre parole, il modello “Codice Etico per la CSR” che parte da un’ispirazione culturale, che potrebbe avere sviluppi sul fronte giuridico che non sono solo relativi alla disciplina della 231, ma che potrebbero andare nel senso della riforma inglese, in realtà include operativamente come sottoinsieme il modello 231. Infatti, se abbiamo un insieme di principi dai quali discende l’identificazione di aree critiche come aree di comportamento opportunistico, e delle regole di condotta che evidenziano che non abbiamo agito opportunisticamente in quelle aree, stiamo anche prevenendo comportamenti in aree grigie, aree che vengono prima del reato o che sono quella parte dei comportamenti che possono provocare il reato, oppure che sono la parte visibile di un comportamento illecito, che rimane nascosto.

Una disciplina del conflitto di interessi “potenziale” o “apparente” previene anche un conflitto di interessi più grave, che può sfociare nella corruzione, ed avere quindi rilevanza giuridica penale. Quindi ci sono una serie di norme preventive su comportamenti in “area grigia”, che possono anche essere funzionali a questo scopo. Perciò il contenuto del Codice Etico è più ampio, ed anche il linguaggio non può che essere diverso, perché tutta la parte di visione etica e di principi ha il linguaggio proprio dell’etica normativa, e non del codice di disciplina o del regolamento. Benché quando si definiscono le aree e poi si stabiliscono le regole di condotta e i protocolli di comportamento vi possa essere un linguaggio quasi-giuridico, tuttavia vi è una parte generale di visione e di principi che parlano più il linguaggio dell’etica normativa, della filosofia politica o della filosofia morale, che peraltro soddisfano, o dovrebbero soddisfare, precisi requisiti di significato normativo condivisi in parte dal diritto (universalizzabilità, prescrittività, sovrachianza, secondo Richard Hare).

Un altro aspetto che distingue significativamente dal punto di vista dei contenuti le due prospettive, è l’inclinazione a considerare il codice 231 come un regolamento di disciplina delle persone che lavorano nell’impresa, cioè più come una disciplina di doveri dei dipendenti che di diritti degli stakeholder (tra cui i collaboratori). Il fine è la protezione della proprietà, del patrimonio, dell’informazione, il che si ottiene imponendo ai dipendenti, agli amministratori e a tutto il personale aziendale degli specifici doveri di non

violazione delle leggi. Un codice orientato verso la CSR viceversa, parte dagli impegni dell’impresa verso gli stakeholder (comprese le persone che lavorano nell’impresa).

Da considerare è che gli impegni verso gli stakeholder è l’organizzazione aziendale stessa che li deve adempiere per prima. Ne discendono dunque dei doveri per i membri dell’organizzazione, e non sembra esserci differenza con il codice 231, ma non è così. È ben diverso un codice etico inteso come regolamento di disciplina rispetto ad un Codice Etico in cui queste stesse persone sono tra i fini del Codice stesso (è del tutto chiaro il riferimento a Kant del “regno dei fini”). Poiché le persone sono il “regno dei fini”, sono tra i fini del Codice Etico.

Questa in realtà è una differenza di contenuto che si riflette anche su una differenza di struttura: avere un codice etico 231 significa avere un documento iniziale di richiamo generalissimo di carte dei diritti. Completamente diverso è un Codice Etico che comincia con una visione etica d’impresa che definisce qual è la visione di rapporti tra Codice Etico e stakeholder, che definisce i principi dei rapporti di ciascuno stakeholder in modo bilanciato, i principi di ordine generale, poi disciplina separatamente nel dettaglio i principi verso ciascun stakeholder. Da questo discenderanno poi delle norme di comportamento che diverranno doveri per l’organizzazione, dai quali a sua volta discenderanno doveri per le persone e quindi saranno definiti, strato dopo strato, ai vari livelli. È una differenza significativa: la quota parte 231 del Codice Etico CSR è inclusa nel Codice Etico CSR e ciò non toglie che anche un codice CSR contenga una parte di disciplina dei doveri dei dipendenti, ma nei confronti degli stakeholder.

La raccomandazione che si dovrebbe dare è proprio questa: in nessun modo bisogna separare le due questioni, ma avere un approccio che renda il Codice 231 parte di un sistema di norme interne più ampio di cui questo è una componente.

A questo punto è interessante riflettere su come debba essere un modello di “governance” basata sul Codice Etico coerente con l’idea di CSR. Ragionando in maniera ideale si potrebbe pensare ad un modello di governo dualistico riformato oppure ad un modello monista con dei consiglieri indipendenti, che anziché essere azionisti potrebbero essere selezionati in quanto particolarmente competenti nel rappresentare il punto di vista degli stakeholder. La gestione del Codice Etico nell’approccio CSR sarebbe oggetto degli organi di governo dell’impresa. Se così ciò implicasse la rappresentanza di tutti i vari stakeholder - è chiaro che il

numero di casi effettivamente osservabili di questo tipo è vicina allo zero - ma potrebbe avvicinarsi ad una cooperativa sociale o a una cooperativa multistakeholder.

La mia esperienza di certe imprese cooperative è che, ad esempio, la commissione soci può essere composta per avere la rappresentanza oltre che dei territori, anche degli stakeholder, e si tratta di un organismo ordinario della governance d'impresa. Una volta istituito questo organismo, è verosimile avere anche un Comitato ad hoc che sia di rappresentanza del management, assieme ad una rappresentanza più ampia degli stakeholder con funzioni di valutazione dell'attuazione del Codice e di raccomandazione delle sanzioni ecc. In questo caso, io vedrei l'Organismo di Sorveglianza subordinato ad un Comitato Etico di questo organo più ampio. E quindi non penserei affatto ad un modello di governo in cui abbiamo da una parte il Consiglio con l'Organo di Sorveglianza e dall'altra un Comitato etico perché questo significa la separazione della materia etica dalla struttura di comando dell'impresa, che non incarna un modello di CSR.

Non mi sentirei inoltre di escludere che questa idea di separare le due funzioni in realtà sia rifiutata per una ragionevole preoccupazione di non avere un sistema con due teste completamente separate, con da una parte l'etica nel senso di responsabilità sociale e dall'altra della prevenzione dei reati. Io credo che esista nel mondo dell'impresa gente che avverte l'esigenza di incastrare un elemento dentro l'altro, per non moltiplicare le responsabilità, i compiti, le autorità interne e può darsi che il fatto che a voi risulti piccola la componente di governance del Codice nell'approccio CSR possa anche riflettere una cosa ragionevole, cioè che le due cose non devono essere separate. Sodalitas, una delle organizzazioni che si occupano di CSR con sede a Milano, propone invece la creazione della Commissione Etica che abbia la funzione di organo consultivo che serve ad ottenere una rappresentanza degli stakeholder all'interno dell'azienda e che valuta le violazioni del Codice Etico e rimanda per l'irrogazione delle sanzioni agli organi interni all'azienda.

Quello di cui diffiderei di più nell'analisi sono quelle imprese che non ripensano al disegno organizzativo ma aggiungono un Comitato ad hoc, perché lo prevede la legge, senza variazioni sostanziali, solo per dimostrare al magistrato giudicante che si è fatto qualcosa. Di solito il magistrato si rende conto che si tratta di specchietti per le allodole. Un ridisegno organizzativo che incorpora il modello CSR nelle strutture di governo ordinarie dell'impresa potrebbe essere l'approccio più serio. Allo

stesso modo perciò io vedrei bene quelli che inseriscono nella struttura di governo ordinaria il Comitato etico piuttosto che considerarlo semplicemente un orpello. Molto interessante è la considerazione di quanti membri indipendenti di varia natura, non interni diciamo così alla struttura manageriale, sono coinvolti in questi organi. Questo potrebbe essere un successivo aspetto da analizzare. L'idea di base è quella della complementarità tra diritto e CSR. Non bisogna contrapporre il tema dell'intervento giuridico con il discorso della volontarietà dell'autoregolamentazione. Ma la complementarità giusta non è dal lato del tema 231. Per sfruttare la complementarità bisogna partire da norme abilitanti dal punto di vista del diritto societario che, attraverso una forma di autoregolamentazione, le imprese possono darsi ad esempio attraverso un Codice Etico nel senso CSR che abbia validità di norma interna. Quindi esiste il problema dell'estensione dei doveri fiduciari degli amministratori delle società quotate, che in Italia non c'è ancora, e che pertanto aprirebbe la strada a norme di autoregolamentazione che diventano cogenti. Un altro tema rilevante è come inserire la valutazione della CSR all'interno della valutazione d'impresa, temi a cavallo tra autodisciplina e qualcosa che deve avere uno spazio all'interno della disciplina giuridica del diritto societario.

Io condivido la tesi per cui non dobbiamo riproporre modelli statalisti privi di *ratio*. È necessario uno strumento che definisca qual è l'equilibrio tra stakeholder e la conseguente funzione obiettivo dell'impresa, altrimenti il manager non è *accountable*. Non ci può essere una discrezionalità assoluta, per questo è importante l'autodisciplina: uno ha il diritto di pretendere di essere giudicato alla luce di questo insieme di impegni e della loro misurabilità. Ecco che allora è importante la rendicontazione, perché rende misurabile l'osservanza degli impegni nei confronti degli stakeholder rendendo *accountable* chi gestisce.

È necessario inoltre capire se l'evoluzione della disciplina di cui si parla sia nel senso di una nuova specie di "controllo pubblico" o della creazione di una forma di autonomia privata. Cioè, si va nel senso di un contrattualismo allargato oppure si va nel senso di un potere pubblico che impone un interesse? Questo è un punto cruciale, perché si può da un lato profilare il pericolo di un interventismo discrezionale tipico del "Tremonti statalista" seconda maniera, oppure dall'altro, una forma di autonomia dei soggetti privati, in una cornice giuridica che abilita una forma nuova di democrazia economica, che è esattamente l'opposto.

5.5 I Codici Etici nei sistemi normativi delle imprese

di Mario Viviani

Questo scritto si basa su di una metafora. Correntemente, si parla di “corpus normativo” per intendere una raccolta vasta e coerente di testi giuridici; è molto evidente – legata alla parola ‘corpo’ - un’idea fisica, un’impressione di spazio occupato, di peso, di volume. Ragionerò dunque del sistema normativo di un’impresa proprio come se si trattasse di una costruzione fisica all’interno di un determinato spazio, provvista di massa e densità, dotata di un baricentro e di un equilibrio statico più o meno stabile.

L’obiettivo è di trattare delle regole dell’organizzazione - e più in particolare di Codici Etici - mettendomi dalla parte di un ipotetico “progettista di sistemi normativi”, o di un “progettista dell’organizzazione”, oppure di un “responsabile della governance” considerando tutti questi termini equivalenti, o quanto meno assai attinenti¹⁸.

Tra i molti strumenti normativi di più o meno recente introduzione i più significativi ed emblematici sono certo i Codice Etico, veri crocevia tra fattori giuridici, espressioni della cultura organizzativa, arnesi organizzativi-gestionali. Mi concentrerò sui Codici per la loro capacità di rappresentare l’attuale momento di evoluzione delle imprese, sedotte da forze opposte: da una progressiva sensibilità verso i fattori sociali (dunque da una maggiore elasticità, complessità e “morbidezza” delle intenzioni imprenditoriali), ma anche, a volte, da illusioni ordinarie e ingegneristiche di antico richiamo tayloristico.

Sosterrò che la parte migliore dei Codici (l’utile, il buono) non è tanto nella loro immediata capacità di regolare i comportamenti dei soggetti, quanto *in ciò che essi inducono e sedimentano nelle loro coscienze*. È proprio quando termina il loro uso “tecnico” che inizia a provarsi il loro valore: quando dall’obbligo *imposto* si passa a quello *scelto*, quando i soggetti rimangono soli a decidere, quando non possono rivolgersi a nessuno per risolvere i dilemmi piccoli o grandi. È allora che i Codici possono avviare, sostenere, orientare la responsabilità individuale (e dunque quella sociale dell’impresa).

Mario Viviani è Amministratore delegato di DTN Consulenza.

¹⁸ Su chi sia il progettista, costruttore e manutentore del sistema normativo si potrebbe ovviamente aprire un ricco dibattito. Nella concezione che fa da sfondo a questo scritto non si allude tanto a una figura professionale specifica, quanto al governo dell’impresa, considerando che la sua funzione è sempre meno quella di compiere direttamente le scelte operative gestionali, ma di produrre e adattare il sistema valoriale, che a sua volta informa i comportamenti dei partecipanti indirizzandoli verso gli scopi condivisi (che sono la vera radice dello stesso sistema valoriale).

I codici erano apparsi con una certa baldanza all’inizio degli anni ‘90, ma erano poi scivolati nell’oblio, a differenza dei loro stretti parenti: i Bilanci Sociali. Recentemente si è visto un ritorno di fiamma. Il merito principale è di una legge, il D. Lgs 231 del 2001 “sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche”, che ne sollecita l’adozione. Si potrebbe però allora dubitare sulla buona fede delle imprese: che esse cioè adottino i Codici perché la legge li prevede, più per convenienza che per vero convincimento. *A caval donato non si guarda in bocca*, si potrebbe dire. Non stiamo a discettare sulle motivazioni, osserviamo i risultati: un bel numero di imprese si è dotato di regole che fortificano l’osservanza della legge, evitando così differenti tipi di illeciti, con i connessi rischi civili e penali.

Tutto questo è certo un bene, ma non corrisponde sempre a un vero sviluppo della responsabilità sociale, né a uno sviluppo dell’efficienza. Si sa: le leggi possono essere rispettate in modo sostanziale e convinto, ma anche in modo formalistico, utilitaristico. Il fatto di rispettare la legge è una sicura premessa alla responsabilità sociale, ma è solo una premessa.

Mi soffermerò così sull’esigenza che i Codici si integrino col sistema normativo più complessivo, formato da corpi diversi: leggi, contratti, regolamenti, disposizioni organizzative, tradizioni dell’impresa e del suo ambiente. Tenterò di ragionare sull’equilibrio dei sistemi normativi, che devono *possedere un baricentro*, un luogo dove si incrociano e si uniscono gli interessi imprenditoriali, le dinamiche sociali e i principi etici che informano i comportamenti. Questo ruolo di *connettore* - questa funzione baricentrica - è ciò che io credo debba caratterizzare i Codici Etici, che devono dunque essere *sostanzialmente* connessi con l’intera gamma delle pratiche che, giorno per giorno, configurano la specifica Responsabilità Sociale dell’Impresa.

Ciò non significa certo che i codici “figli della 231” siano per forza solo una specie di assicurazione contro possibili rischi civili e penali, un modo un poco ipocrita dell’impresa - dei suoi dirigenti e amministratori - di “coprirsi le spalle”. È però certo che la pura esistenza del codice non garantisce che quell’impresa possieda e manifesti una responsabilità sociale, che è tessuta con ben altro filo. Né significa che il fatto di disporre di un Codice aumenti di per sé l’efficienza e la coerenza dei comportamenti manageriali.

Definizioni

Per “sistema normativo” intendo il complesso delle regole di condotta prescritte a una determinata comunità umana. Esso può essere costituito da regole *formali*, ove esista un apposito e legittimo potere a emanarle, oppure *informali*, ove invece non vi sia tale potere, ma le norme derivino dalle consuetudini o da patti originari la cui radice si è disciolta nella coscienza d’ognuno. Non è detto che la forza di una regola dipenda dalla sua veste formale, o dalla sua origine. Possono esistere regole tradizionali e non scritte assai più potenti di quelle emanate da un’ autorità appositamente costituita. Quasi mai i sistemi normativi sono costituiti interamente da regole formali oppure – all’opposto – solo da consuetudini. Sono quasi sempre invece un mix di entrambi i tipi. Ogni comunità umana è dotata di regole che ne determinano il funzionamento e l’espressione. A seconda della natura e dei caratteri della comunità, il complesso di regole (il *sistema normativo*) varia notevolmente. Più la comunità è specializzata (indirizzata a perseguire uno scopo, o pochi scopi) più il corpo normativo è definito e specifico. Più una comunità è ampia e despecializzata, più il sistema normativo è vasto, plurimo, composto, segmentabile.

Dato che le comunità umane sono sovente integrate ed interconnesse, succede che i sistemi normativi si integrino alla pari delle comunità a cui si riferiscono. Ciò avviene secondo un principio di massima per cui la comunità più ristretta e specialistica costituisce e specifica il suo quadro normativo all’interno di quello (più generale) della comunità più vasta cui appartiene. Così – per esempio – le norme che regolano la vita di un comune o di una provincia si formano all’interno di quelle più generali dello stato; oppure le norme che riguardano un’impresa – il suo statuto, i suoi regolamenti, le sue regole organizzative - si costituiscono nel rispetto della legge dello stato. Lo stesso vale per le regole informali: i vincoli culturali e sociali che formano la struttura normativa di una comunità producono sempre effetti anche sui suoi segmenti più specifici, all’interno di un’impresa – sempre per esempio – si dice “buon giorno” o “buona sera” come fatto di ordinaria cortesia allo stesso modo in cui ci si comporta tra vicini di casa. Per questi gruppi sociali vige la stessa regola di buona educa-

zione, che infatti appartiene alla comunità più larga di cui entrambi fanno parte. Una cosa è certa: più aumenta la *complessità sociale* (cioè le manifestazioni particolari che si generano all’interno di una comunità e ne rappresentano il divenire) più il sistema normativo diviene complesso e articolato. Si possono indicare i vari e differenti aspetti che devono essere regolati all’interno di una comunità per permetterne il funzionamento come *ambiti normativi*: si tratta degli aggregati di fenomeni che richiedono specifiche regole per i comportamenti da tenere in determinate occorrenze.

Tra complessità sociale e ambiti normativi non c’è totale congruenza, anche se c’è inevitabile relazione: non è automatico che l’aumento di complessità comporti immediatamente la produzione – formale o meno – di regole specifiche; anzi, esiste sempre una parte del funzionamento sociale che non è ancora regolata, in quanto nuova, di frontiera. Tuttavia – dato che le società aperte ed evolutive tendono a divenire più complesse (il nuovo che si aggiunge è assai superiore al vecchio che si perde o che non serve più) – c’è una naturale attenzione a fornire di regole il nuovo che si presenta. Se fino a poco tempo fa – per esempio – Internet era un campo totalmente privo di regole, ora sempre più si tenta di definire delle norme per il suo funzionamento. Oltre a specifiche leggi degli stati, sta - per esempio - prendendo corpo quella che, con significativo neologismo, viene indicata come “netiquette”¹⁹, cioè regole di condotta non legalmente vincolanti, ma considerate dalla comunità specifica (la comunità del Web) come necessarie.

In sostanza, a un certo grado di sviluppo di una comunità si producono basi normative di carattere generale. Ciò capita per sanzionare l’esistenza di una identità comune (o di una “nuova” identità comune) ed è necessario sottoscrivere un patto sociale che la definisca. Il caso classico è quello della promulgazione di una nuova costituzione in ambito statale, oppure quello della sottoscrizione di un patto di integrazione o federazione tra stati, oppure – in scala assai più ridotta – la costituzione di un’impresa o di un’associazione. Il carattere generale di queste basi normative ne garantisce (o facilita) la durata nel tempo: si tratta infatti

¹⁹ Da Wikipedia: “La Netiquette, parola derivata dalla contrazione del vocabolo inglese *net* (rete) e quello di lingua francese *étiquette* (buona educazione), è un insieme di regole che disciplinano il comportamento di un utente di Internet nel rapportarsi agli altri utenti attraverso risorse quali newsgroup, mailing list, forum o e-mail in genere.”

di principi "fondanti", cioè espressione e rappresentazione diretta di una determinata sensibilità sociale, o di una esigenza generale.

Ho fino a ora adoperato queste categorie:

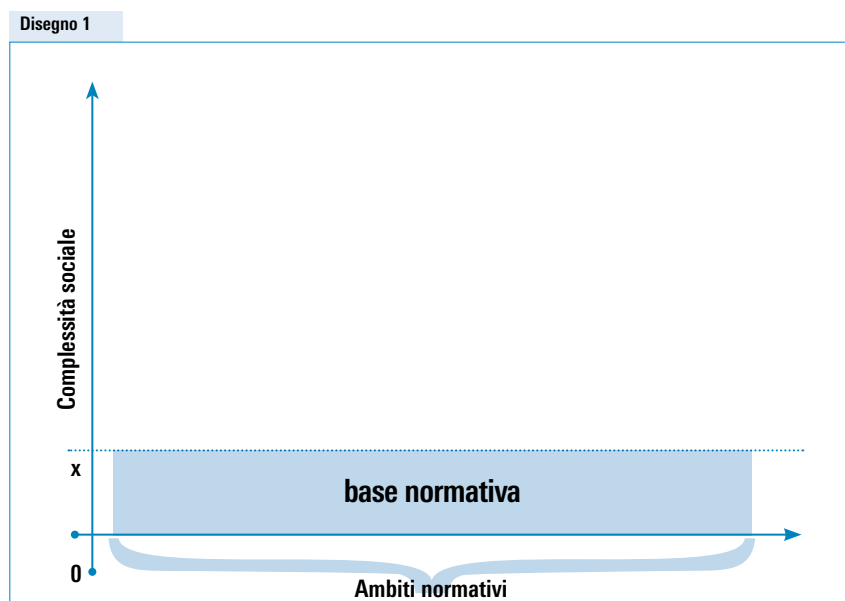
- *sistema normativo*: l'intero complesso delle regole di condotta prescritte a una comunità;
- *base normativa*: le norme fondanti, che definiscono l'identità e il funzionamento basale di una comunità (si tratta dunque del "nocciolo duro" del sistema normativo);
- *ambiti normativi*: particolari gruppi di fenomeni sociali a cui corrisponde una specifica regolamentazione;
- *complessità sociale*: l'insieme (incrementale) delle occorrenze, delle relazioni, dei fenomeni che costituiscono la società, e che tende nel tempo a generare nuove configurazioni che si stratificano sopra quelle precedenti.

Uno schema di riferimento

È possibile descrivere graficamente questi primi spunti con il disegno n. 1: si tratta di un sistema cartesiano in cui crescenti livelli di complessità sociale sono messi in relazione con gli ambiti normativi. Questi ultimi – disposti sull'asse delle ascisse uno di seguito all'altro - toccheranno vari aspetti funzionali e relazionali. Essi si saranno costituiti

gradualmente, man mano se ne è manifestata la necessità e in un determinato momento si saranno integrati tra di loro, costituendo la base normativa.

Per esempio, immaginiamo di trattare di una associazione sportiva, o di volontariato sociale. Prima i (futuri) membri si sono trovati d'accordo rispetto a uno o più obiettivi, ma questo è successo perché – ancor più a monte – condividevano una certa visione delle cose, un certo interesse e probabilmente un certo stile di relazione. Via via, i membri si sono riconosciuti reciprocamente sempre meglio, individuando con crescente precisione gli interessi comuni. Avranno infine deciso di sancire questo reciproco riconoscimento e - a un certo momento del loro interagire, a un dato livello della *complessità* delle loro relazioni (indicato con x sull'asse delle ordinate) - avranno deciso per la costituzione formale della loro associazione. Il patto – sotto forma, per esempio, di atto costitutivo e statuto – è la *base normativa*, che contiene e riassume i principali *ambiti normativi* necessari alla vita e al funzionamento di quell'associazione. Questo è certo un esempio piccolo piccolo, ma le cose non sono molto diverse nel caso si tratti della costituzione di uno stato, di una società commerciale, di un matrimonio. In tutti questi casi una decisione con inevitabili contenuti sociali prende in considerazione una pluralità di ambiti normativi e li sistema in un corpo unitario e coerente, sufficiente a dar forma all'entità sociale, e dunque a determinare l'esistenza e le caratteristiche di quella comunità.



Il punto *x* sull'asse delle ordinate indica, come si è detto, un certo livello di complessità sociale e il momento del riconoscimento di sé da parte della comunità, che ha portato alla definizione della base normativa. Essa è ora, necessariamente, "bassa e larga", costituita cioè solamente da quei principi e regole che permettono ai soggetti di riconoscersi, di fissare un'identità collettiva, di assumersi reciprocamente degli obblighi. I diversi elementi che costituiscono la base normativa (gli *ambiti normativi*) saranno quelli strettamente necessari a rendere riconoscibile e funzionante la comunità, ma non potranno mai contenere tutte le possibilità – occorrenze, opportunità, difficoltà - che i soggetti incontreranno nello sviluppo della loro relazione. La base normativa avrà dunque presto la necessità di essere meglio articolata e specificata, soprattutto se la comunità che si è costituita manifesterà caratteri di forte evoluzione. Appariranno nuove esigenze, nuovi casi che la base normativa generale non aveva preso in considerazione. Le manifestazioni sociali si differenzieranno e a ciò dovranno corrispondere nuove e specifiche regole di relazione.

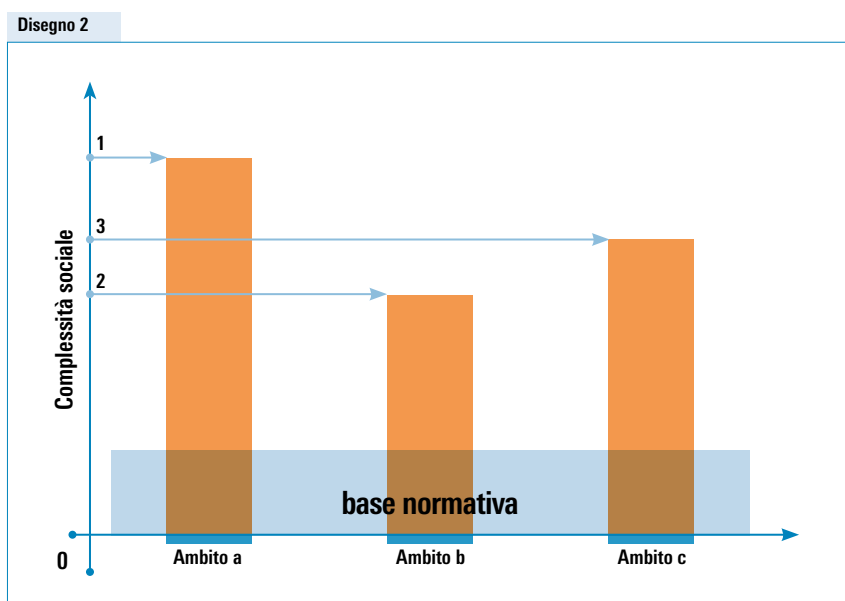
La comunità cambierà nella sua dinamica e nel suo costruito, ma non tanto da perdere la sua identità, manifestata ancora efficacemente dalla base normativa generale. Le specificazioni si poggeranno dunque sulla base normativa generale, ma solo su di una sua porzione ristretta, "specificamente" ristretta, mentre *si addentreranno* nella complessità sociale, corrispondendo a un determinato e più alto livello d'ordinata.

Nel disegno n. 2, osserviamo tre differenti corpi normativi che si dipartono dalla medesima base di tipo generale. Mettiamo per esempio che si tratti del Codice della strada (*ambito a*), del Codice civile (*ambito b*) e della Legge per la tutela del risparmio (*ambito c*). Ciascuna di queste leggi, nel nostro Paese, poggia sui principi rappresentati dalla Costituzione, ma prende in considerazione solamente alcuni dei suoi argomenti, che sono però sviluppati con grande approfondimento e corrispondono - sull'asse delle ordinate - a determinati livelli di complessità sociale.

Un altro esempio – rappresentabile con lo stesso disegno - potrebbe essere quello dell'esigenza, arrivati a un determinato livello di sviluppo delle città e di complessità urbana, di disporre di regole urbanistiche e di norme edilizie, oppure, in presenza di un certo sviluppo del mercato capitalistico, dell'industria e del mercato finanziario, di regolare le attività di borsa, assieme o in parallelo alle norme riguardanti la governance delle società commerciali, eccetera.

Il disegno n. 2 denuncia però, per quanto implicitamente, almeno due problemi:

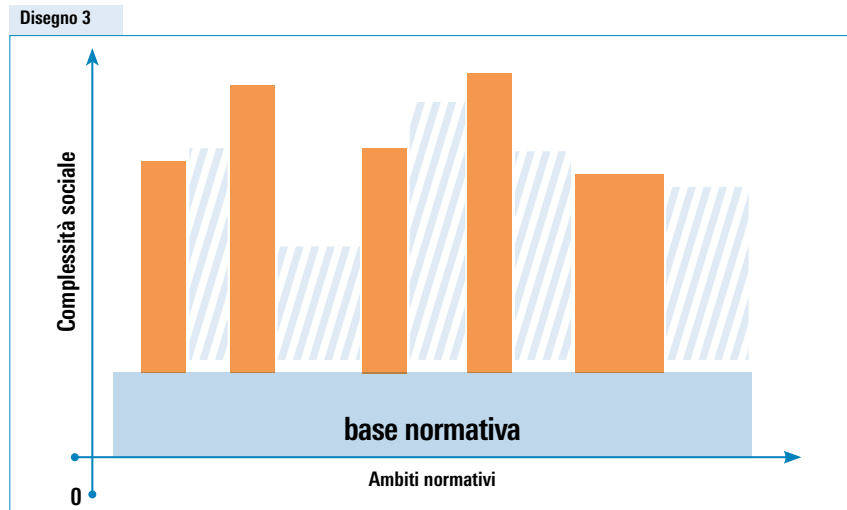
1. tra i differenti corpi normativi (figure che hanno come altezza un determinato grado di complessità sociale e per base uno specifico ambito normativo) si possono aprire spazi o "vuoti normativi", cioè mancanza di regole nelle eventuali relazioni tra essi. Potrebbe dunque darsi che tra regole urbanistiche, norme edilizie e rego-



lamenti di borsa – tanto per rimanere all'interno dell'ultimo esempio – vi siano vaghezze o addirittura contraddizioni. Così come potrebbero manifestare difficoltà di relazione tra Codice civile e Codice della strada;

2. più un ambito normativo è specifico e riferito a un'alta complessità sociale (*più è alta e stretta la figura che rappresenta un determinato corpo normativo*), più la

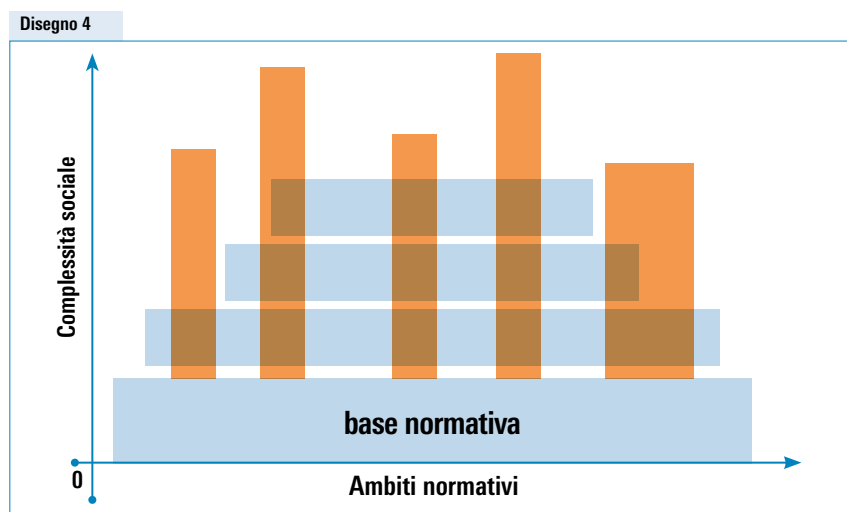
sua stabilità e il suo equilibrio sono precari; c'è insomma il rischio che il determinato corpo normativo non sia adeguatamente integrato al sistema normativo generale (non sufficientemente "embedded") e che si presenti dunque come un corpo relativamente estraneo alla coscienza giuridica – o semplicemente alla cultura – della comunità.



Questi due fenomeni – possibilità di vuoti normativi e precario equilibrio dei corpi specialistici, sinteticamente illustrati nel disegno n. 3 – producono i due fondamentali problemi dei sistemi normativi, tanto più evidenti quanto più la complessità sociale si incrementa:

- quello della possibile *incoerenza* tra le parti specialistiche che li compongono;

- quello della *instabilità* dei corpi specialistici, ovvero della difficoltà del sistema normativo complessivo a rappresentare efficacemente ("sistematicamente") la natura e il funzionamento sociale, ovvero la complessità sociale.



Perché questi problemi non divengano esiziali, è fondamentale che il processo normativo sia concepito come *una ragionevole stratificazione*, con l'obiettivo dunque che le specificazioni normative siano fortemente integrate ("agganciate") con la loro base e che il passaggio tra un livello normativo e l'altro avvenga con gradualità.

Il sistema normativo dovrebbe insomma svilupparsi con una progressione di corpi fortemente connessi, con successive basi d'appoggio solide e vaste, in modo da garantire sempre stabilità e congiunzione, proprio come si allude nel disegno n. 4, dove si osserva una forma vagamente piramidale di progressive basi normative che seguono lo sviluppo della complessità sociale e che formano un'intelaiatura connettiva che mette in relazione tra loro e puntella i corpi normativi specialistici.

È questo – a mio avviso – il compito da assegnare nelle imprese ai Codici Etici.

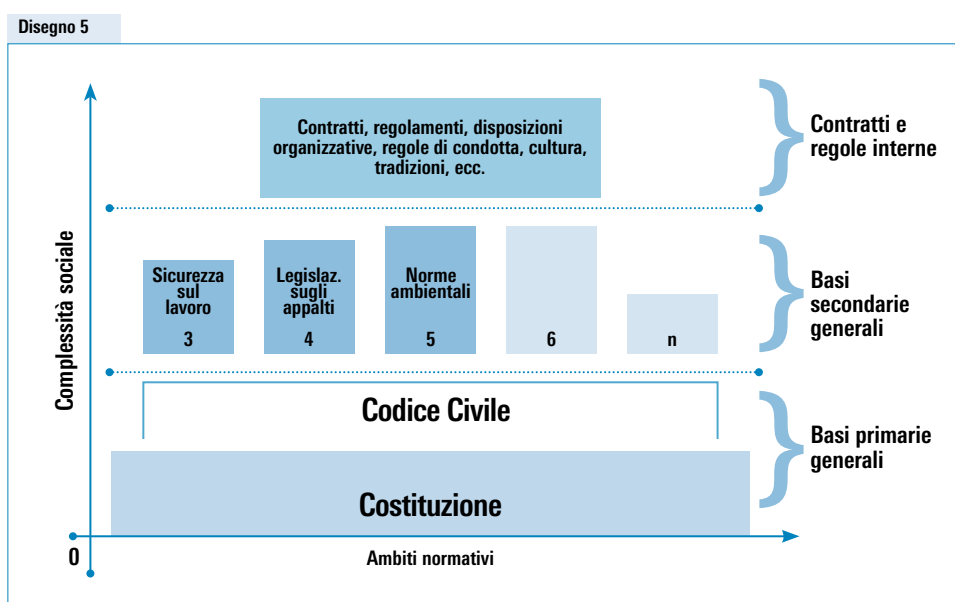
Diviene fondamentale insomma che la base normativa generale sia periodicamente aggiornata e adeguata al livello crescente di complessità. Questo sviluppo non eliminerà mai l'esigenza di corpi specialistici di regole, ma farà in maniera che essi non si sviluppino in solitudine, isolati gli uni dagli altri, pericolosamente introdotti nella complessità pur poggiando su ristrettissime basi.

I sistemi normativi delle imprese

Possiamo ora passare da questi concetti generali a un ragionamento riguardante più direttamente le imprese. L'impresa ha preso vita all'interno di una determinata comunità e ne condivide la base normativa generale. Questa base normativa serve egregiamente le esigenze dell'impresa per l'avvio della sua vita, ma non è sufficiente per il suo sviluppo. Conviene esemplificare subito.

Se trattiamo di una *impresa di costruzioni* (disegno n. 5) si avranno diverse componenti normative che si integrano e si specificano gradualmente. I livelli 1 e 2 costituiscono la base di tipo generale, nel nostro caso rappresentata dalla Costituzione e dal Codice civile (che definiscono in generale la legittimità dell'iniziativa economica, il ruolo e il costrutto dell'impresa, i caratteri della forma istituzionale "società").

Anche il blocco normativo superiore (nel disegno si allude alle norme sugli appalti, alle norme ambientali e a quelle riguardanti la sicurezza sul lavoro, ma ovviamente i corpi normativi che entrano nel gioco sono molti di più) è di tipo molto generale e di derivazione legislativa. A seconda del luogo in cui l'impresa svilupperà la sua attività entreranno poi nel gioco le leggi e i regolamenti locali, che avranno certamente significativi effetti sulla sua azione. Tutto ciò costituisce il più o meno solido e coerente piedestallo su cui si sviluppa poi l'attività normativa che si potrebbe definire "specificata e interna".



Queste norme *specifiche e interne* entrano direttamente nei particolari di “quella impresa”, o di quella categoria di imprese. Anche queste norme possono avere varia natura: ve ne saranno di formali e impegnative nei confronti dei terzi (lo statuto, i contratti), di formali ma valide unicamente per i partecipanti (regolamenti, procedure, norme di condotta, disposizioni organizzative), infine di informali e frutto di consuetudine (si dice, in generale, la “cultura organizzativa”).

Il ragionamento è volutamente semplificato ma è sufficiente a descrivere le dinamiche fondamentali:

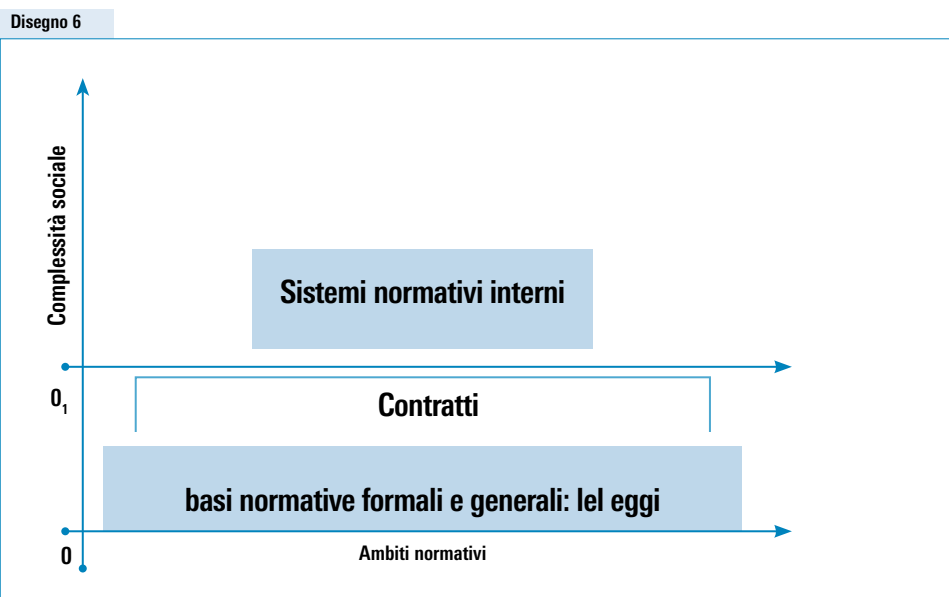
- la base normativa è destinata ad articolarsi e differenziarsi nel tempo, arriverà però il momento in cui la stessa norma giuridica (e valida *erga omnes*) non sarà più sufficiente a indirizzare i comportamenti dell’impresa;
- appariranno infatti delle specificità riguardanti proprio “quella” impresa a cui le regole generali non potranno più dare risposta, appariranno dei fenomeni complessi e particolari che dovranno essere interpretati e regolati solo da “quella” impresa;
- a regolare questi sempre nuovi e specifici ambiti di relazione vi saranno prima i *contratti* – che hanno ancora un forte carattere di generalità – poi man mano appariranno regole ancor più particolari e minuziose che riguardano proprio “quella” impresa o – al suo interno – gruppi ancor più ristretti di soggetti.

Contratti, regole interne e ambiti discrezionali del management

L’attività di diretta produzione normativa dell’impresa inizia con lo statuto e si sviluppa con i contratti. A differenza degli strati normativi inferiori (la *base normativa*) i contratti non sono regole generali (anche se spesso a esse si richiama), ma impegnano specifici soggetti relativamente ad argomenti specifici. I contratti sono tuttavia equiparati alle leggi, non solo perché da esse derivano e sono tutelati, ma perché si tratta di patti che impegnano e coinvolgono una pluralità di interlocutori ed hanno dunque sanzione sociale, tutela di legge.

Dai contratti “in su” si apre il vero e proprio capitolo dei sistemi normativi *interni*. I sistemi normativi interni possono essere costituiti da corpi assai variegati e di differente costruzione formale: assimilati ai contratti in alcuni casi, scritti, non scritti, facilmente modificabili, sostanzialmente rigidi, di matrice fortemente razionale, di derivazione più generalmente culturale, dovuti a una specifica tradizione organizzativa, mutuati dall’ambiente di riferimento, ecc.

Si tratta però sempre di istituti (convenzioni, regolamenti, apparati semantici, procedure, liturgie, eccetera) che, nei fatti, strutturano e indirizzano i comportamenti verso esiti “ritenuti giusti”, in grado di mantenere l’orientamento degli avvenimenti verso gli scopi fondamentali dell’organizzazione.



Nel disegno n. 6 questi concetti sono simboleggiati molto semplicemente: sull'asse delle ordinate tra il punto 0 e il punto O_1 , si manifestano i tratti generali e basali del sistema normativo, costituito principalmente dalle leggi e dai contratti. La complessità sociale – che pure si eleva rispetto al fatidico (e sostanzialmente virtuale) punto 0 – è relativamente bassa, almeno se confrontata con le particolarità dell'organizzazione e con i suoi bisogni normativi.

Dal punto O_1 in avanti – dove inizia la normazione interna – si entra in ambiti più particolari e specifici, che devono essere affrontati in modo sempre più intensamente connesso con le particolarità dell'organizzazione. Dal punto O_1 in avanti la base normativa si restringe, proprio perché ora si tratta squisitamente di “quella” impresa.

Il complesso delle norme generali (il più delle volte formali) che occupano lo spazio tra 0 e O_1 , non può coprire tutte le esigenze normative delle imprese che – col passare del tempo e con la stratificazione delle loro esperienze – hanno l'esigenza di ulteriori e più mirati criteri per indirizzare il comportamento dei soggetti operanti nel suo seno.

Questo concetto merita un minimo di approfondimento.

Uno degli effetti più evidenti dell'evoluzione tecnologica e sociale sul mondo delle imprese è l'aumento del potere discrezionale (e dunque della responsabilità) dei soggetti dell'organizzazione. Le moltissime informazioni disponibili, la rapidità di movimento, le reti della comunicazione, hanno di molto aumentato la gamma delle alternative disponibili per coloro che devono compiere le scelte. Sono parimenti aumentati i dubbi e i dilemmi conseguenti. A queste tendenze molto generali si aggiungono poi altri due fondamentali fattori:

- *l'economia dei servizi*: come è noto, nei paesi più sviluppati le attività terziarie concorrono alla produzione globale di valore in modo preponderante. Si tratta di attività nelle quali – a differenza di ciò che avviene nell'industria tradizionale – il processo produttivo si realizza all'interno di una relazione (necessaria) tra fornitore e cliente. Ciò fa aumentare le possibili alternative, di pari passo con la personalizzazione del rapporto;
- *l'impresa piatta*: l'esigenza per l'impresa di accorciare i tempi di adattamento rispetto alle mutazioni del mercato comporta una necessaria maggiore responsabilità e discrezionalità della *front-line*, che – in carenza di specifici presidi – potrebbe ridurre le coerenze nei comportamenti organizzativi dei soggetti dotati di discrezionalità, tutti parimenti autorizzati a compiere scelte autonome.

Tutto ciò comporta l'esigenza di garantire congruenza ai comportamenti organizzativi, in modo che le maggiori autonomie siano compensate da una più forte condivisione degli obiettivi finali e da un più riconoscibile stile unitario dell'impresa, soprattutto rappresentato dai comportamenti manageriali. Non si tratta di cosa facile, né perseguibile con i tradizionali strumenti organizzativi quali le procedure, le disposizioni, gli standard, sia perché gli strumenti tradizionali contrastano con il costante bisogno di accorciare i tempi, sia per ragioni ancora più connesse all'evoluzione delle imprese e alla modifica dei loro confini.

Infatti, le attività standardizzabili – dunque normabili “una volta per tutte” – tendono a essere sempre più regolate con contratti d'esternalizzazione. Se una attività deve portare a un esito specifico è molto più conveniente realizzarla attraverso contratti che definiscano in modo certo l'output atteso. I processi standardizzabili non possono essere più considerati il vero e proprio cuore dell'impresa, che è costituito invece proprio *dalla sua stessa variabilità*, dalla sua indeterminatezza, dalla sua capacità di trattare creativamente e efficacemente proprio l'indeterminabile. Sono questi ambiti incerti che devono essere governati non tanto da procedure (l'indeterminabile per definizione non è sottoponibile a procedure), ma da un complesso di principi d'orientamento riferiti ai fini, all'etica, al patto sociale che presidia l'esistenza dell'organizzazione.

Il *cuore dell'organizzazione* è dunque costituito dai suoi valori di riferimento e dalla sua capacità di trasferirli efficacemente nelle differenti fattispecie non predeterminabili. Il cuore dell'organizzazione è nella sua capacità di produrre configurazioni sempre nuove del suo *core-business*, legate tra di esse dal sistema valoriale e normativo, che dunque rappresenta il nucleo più forte della formula imprenditoriale. Il compito del manager è di costruire, nelle varie fattispecie con cui egli si dovrà misurare, *delle configurazioni imprenditorialmente efficaci del nucleo valoriale e normativo che rappresenta la specificità dell'impresa*. Rimangono dunque all'interno delle organizzazioni - rappresentandone il cuore - *le attività e le competenze non fungibili*, necessariamente connesse con amplissimi margini di discrezionalità. Tali “competenze non fungibili” - a loro volta e proprio perché tali - impongono sistemi di temperamento, ovvero di stabile richiamo alla *missione condivisa*, o alle intenzioni originarie.

Tutti questi sono argomenti che costituiscono una parte delle ragioni d'esistenza dei Codici Etici, ma solo una parte. Contemporaneamente ai fenomeni appena accennati ne è infatti apparso un altro, pervasivo e incerto, ma

destinato gradualmente a precisarsi e a crescere. Si tratta del grande processo-problema della responsabilità sociale, cioè dell'assunzione (o della scoperta) di "nuovi" obblighi per l'impresa, dovuti ai maggiori condizionamenti esterni, a loro volta prodotti dall'aumento della complessità sociale. Il manager e l'amministratore dell'impresa si trovano dunque di fronte a questi elementi che stanno rivoluzionando le sue competenze e responsabilità rispetto ad appena un paio di decenni fa:

- sviluppo tecnologico: comunicazione, velocità, movimento, variabilità,
- evoluzione verso l'economia terziaria;
- modifiche nella forma delle imprese - appiattimento delle organizzazioni, aumento della responsabilità (e discrezionalità) delle posizioni di front-line;
- esternalizzazione delle funzioni fungibili e gestibili attraverso contratti;
- nascita e crescita della Rsi.

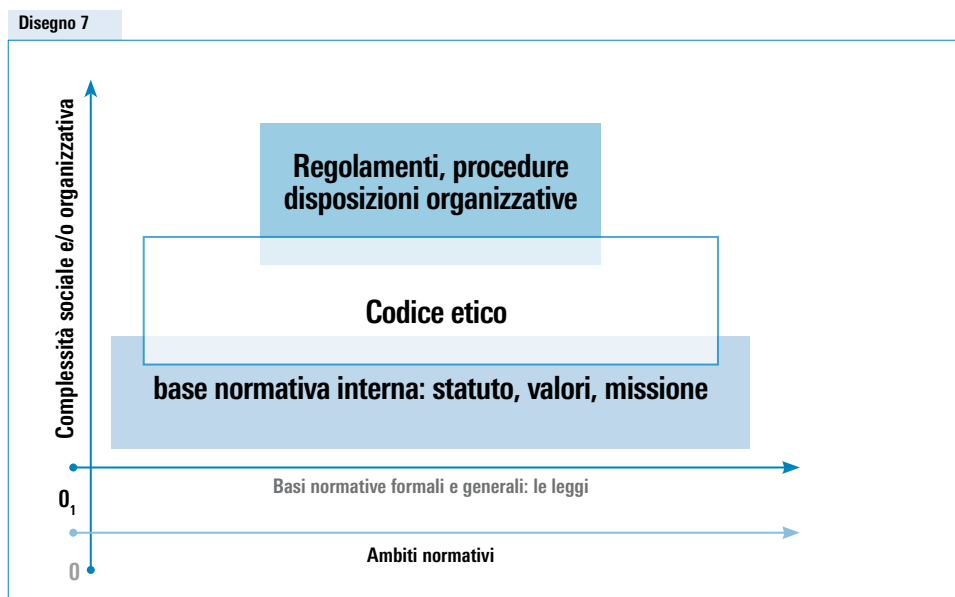
Anche solo accennando a questi argomenti appare evidente che i sistemi di regole debbono adattarsi a queste novità, che però è pleonastico indicare solo come "novità", perché in effetti si tratta di una vera e propria rivoluzione, un vero e proprio cambiamento di natura dell'impresa, e dunque del suo sistema normativo. Ed è proprio a questo punto che ha iniziato a svilupparsi la pratica dei Codici Etici: apparentemente soltanto una nuova categoria di regolamenti, ma in effetti il sintomo, non sempre colto appieno, di questa rivoluzione in corso.

Il ruolo dei Codici Etici nel sistema normativo

La peculiarità dei Codici Etici rispetto agli altri tipi di regolamenti è la loro forte caratterizzazione etico-morale, il cui rilievo supera di gran lunga quello – pur esistente - di tipo funzionale o organizzativo. Qualunque sia il momento della loro apparizione, i Codici manifestano sempre una natura *quasi costituzionale*. Il loro costruito (contenuti, linguaggio, ispirazione) richiama spesso la "base normativa generale" e la loro funzione ha rilevanti caratteri fondativi o ri-fondativi. I Codici infatti di solito rappresentano in modo sintetico e unitario il complesso di intenzioni, di riferimenti etici, di principi razionali che inquadrano l'esistenza dell'organizzazione e ne spiegano il senso.

Come si è detto, spesso i Codici prendono vita dopo altri apparati di norme – regolamenti, procedure organizzative, standard di qualità – proprio perché tali apparati costituiti in tempi diversi possono manifestare una certa disomogeneità, oppure perché non sono più sufficienti a fornire gli indirizzi necessari alla maggior complessità. In questo caso i Codici servono come *revisione e completamento* del sistema normativo esistente, o come riletture e coordinamento tra le sue varie parti.

I codici rappresentano dunque contemporaneamente *la parte estrema* del sistema valoriale e *la parte iniziale* del sistema normativo più specifico dell'impresa (regolamenti, standard di servizio, manuali di qualità e organizzativi, protocolli ed altro). A questo allude il disegno n. 7.



Infine, l'impresa viene normalmente concepita come un unico soggetto dotato di propria responsabilità, ma si tratta di una semplificazione. Dentro l'impresa ci sono infatti i *soggetti umani* ed è proprio a loro che i Codici si rivolgono. I Codici trattano sempre di *comportamenti*, costituendo la base valoriale in grado di orientare quelli non definibili a monte – dunque normabili - per la loro particolare natura, specificità, mutevolezza; per orientare dunque i comportamenti della nuova configurazione di quell'impresa "incerta", a cui si è accennato al precedente paragrafo.

Ecco la più importante funzione dei Codici: rendere sostenibile - per i soggetti che operano nell'impresa – *la variabilità e l'indeterminatezza* oggi così crescenti e pervasive. Questo ambito "non normabile" in modo preventivo è quello della *responsabilità individuale*.

Codici Etici, responsabilità, fiducia

In questo ultimo paragrafo tenterò di chiudere il cerchio dei rapporti tra Codici Etici, sistema normativo e responsabilità individuale, argomentando sul fatto che proprio lo sviluppo della responsabilità individuale è lo scopo elettivo dei Codici Etici.

Come si è già detto, esistono fatalmente nelle imprese delle aree di relazione sociale non normate o *non ancora* normate. Questo spazio si espande costantemente per effetto della complessità crescente, come se i confini si allargassero man mano, toccando zone mai esplorate. Non è affatto detto che in questi spazi debba valere la discrezionalità assoluta, ove ognuno possa fare ciò che vuole. Esisterà sempre una parte delle relazioni sociali non ancora normata e dunque la questione diventa: è possibile rendere vivibile, ordinato, produttivo, "etico", questo spazio nuovo e crescente, o ci dobbiamo rassegnare a poter regolare unicamente il campo conosciuto, già processato da valutazioni, analisi, patti e convenzioni? Dobbiamo richiuderci nel fortino munito della regola formale o possiamo pensare di poter inoltrarci nel terreno ancora sconosciuto con una bussola efficace? La mia risposta è – come si sarà già capito – *ma certo che possiamo inoltrarci*: un campo non ancora normato è certamente marcato dalla discrezionalità dei soggetti, ma ciò non significa che esso debba essere proprio privo di regole. Significa invece che è *quella stessa discrezionalità che deve corrispondere a una regola*.

La parte non ancora normata (generata dalla complessità)

deve essere affidata alla responsabilità dei soggetti e "civilizzata" dal carattere fiduciario delle relazioni sociali. Tale carattere fiduciario delle relazioni deve essere generato da basi normative generali, poi da ulteriori regolamentazioni specialistiche e infine da impegni liberamente assunti dai soggetti e nutriti da principi di interpretazione e comportamento rappresentati – ecco il punto – dai Codici Etici.

In sostanza deve esistere una *progressione di ruolo degli strumenti normativi*:

- alla base del sistema normativo devono esistere le leggi, i contratti, i regolamenti. Essi rappresentano il livello minimo su cui si costruisce l'identità delle organizzazioni e su cui si sviluppano le loro fondamentali manifestazioni sociali, interne ed esterne;
- un livello ulteriore di regolamentazione è costituito dai Codici Etici che rappresentano da un lato l'aggiornamento delle basi normative richiesto dalla complessità e dall'altro lato il puntello su cui si può sviluppare la responsabilità degli attori.
- il terzo e ultimo livello di questo sistema è rappresentato proprio dalla *responsabilità* dei soggetti, che si nutre dei precedenti livelli. La responsabilità, in questa accezione, è anch'essa una modalità di normazione, soprattutto ove essa si manifesti in modo relazionale - cioè dialettico e negoziale - tra i soggetti, generando forme di relazione pattuite e ripetibili;
- esiste infine un quarto livello, ed è quello che apparentemente potrebbe apparire privo di specifiche forme di regolazione, che è quello della *fiducia*. Si deve intendere la fiducia reciproca dei soggetti come un elemento di regolazione, dato che intendiamo la fiducia come "ragionevole attesa che gli attori facciano la propria parte", ovvero come "affidamento di proprie risorse ad altri nella ragionevole attesa che esse saranno impiegate con maggior mutuo vantaggio". Certo, il livello normativo della fiducia è difficilmente indicabile come vero e proprio "campo normato", dato che non è definibile a priori, ma si manifesta unicamente alla prova dei fatti. Eppure è nell'esperienza di noi tutti l'aver constatato quanto la fiducia reciproca possa in diversi casi apparire come l'unica regola efficace a determinare una certa configurazione dei comportamenti sociali.

Il disegno n. 8 sintetizza il concetto: i differenti corpi normativi si sistemano progressivamente, inoltrandosi nella complessità sociale. Al vertice del sistema si collocano rispettivamente la responsabilità degli attori e le relazioni fiduciarie che ne sono il prodotto. L'esito progressivo del sistema normativo è così di costituire un ambiente sociale contrassegnato dalla fiducia (reciproca) degli attori. Si tratta dunque anche in questo caso di un ambito anch'esso normato, anche se non in modo formale: ciò che lo rende tale è la fiducia.

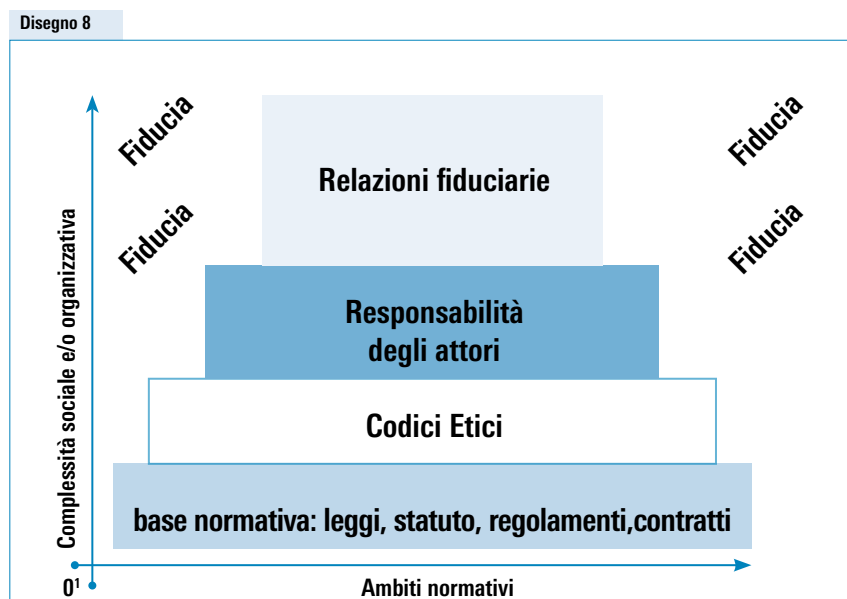
Consideriamo ora i medesimi argomenti secondo criteri più analitici. I sistemi normativi possono derivare da due concezioni assai differenti, che – in via allusiva – chiamerò “a direzione discendente” e “a direzione ascendente”:

1. quelli “a direzione discendente” funzionano *come una grande coperta normativa*, una struttura adeguatamente articolata che “ricopre” tutte le possibilità, i casi e le occorrenze, determinandone a priori le possibili configurazioni;
2. si tratterà invece di un sistema normativo “a direzione ascendente” quando il funzionamento è esattamente opposto e il sistema si interpreta *come una base*, una progressiva costruzione che “sostiene” le scelte, che si articola nei vari corpi normativi che affrontano fattispecie ed occorrenze, ma che soprattutto è in grado di manifestarsi nel vasto campo dell'imprevisto o del non definibile, che – in altre parole - funge da sostegno o piedestallo alla responsabilità individuale.

Il fatto che un sistema normativo sia a direzione ascendente o discendente non è immediatamente svelato dalla sua configurazione. Dunque non lo capiamo semplicemente osservando la sua immagine statica, di quali documenti è fatto, di quali tradizioni, di quali convenzioni, di quali supporti materiali. Lo capiamo solo osservandolo in funzione.

I sistemi normativi “a direzione discendente” richiamano il classico comportamento burocratico: la norma *deve* trattare tutte le fattispecie e dunque tutte le possibilità in modo esaustivo. Tutto deve essere previsto e regolato e ciò che non è esplicitamente normato lo deve essere per assimilazione (dunque in via giurisprudenziale o dottrina), la qual cosa prevede la presenza di interpreti accreditati: giudici, esperti, specifiche magistrature. Si tratta di una concezione in fondo velleitaria, dato che è impossibile operare sempre per assimilazione, proprio perché la situazione sociale è in continuo cambiamento e si manifesta in forme non solo nuove, ma spesso non riferibili al paradigma precedente. L'esito probabile sarà dunque di rallentare l'evoluzione sociale, addirittura di contrastarla, proprio per la forzosa stabilità del paradigma di riferimento.

L'altra modalità – quella “a direzione ascendente” – parte invece dall'assunto che i vari corpi normativi – formali o informali che siano – devono mirare a orientare, definire, sviluppare la responsabilità degli attori, non sostituendosi al loro discernimento, ma costituendone gli assunti principali. Il concetto da cui si muove questa impostazione



normativa è che in una società in evoluzione deve esistere un costante aggiornamento delle basi normative. La base normativa deve corrispondere all'evoluzione sociale (se possibile anticiparla) e le trattazioni specifiche devono solamente esplicitare questa evoluzione, non essendo in grado – per la loro natura – di interpretarla compiutamente. Ecco dunque il ruolo dei Codici Etici nelle imprese: essi non hanno solamente una funzione normativa diretta o specifica, anzi: *il loro principale ruolo è di tipo generativo e basale*, cioè di influsso – il maggiore possibile – sullo spazio discrezionale dei soggetti, proporzionalmente alla responsabilità di cui dispongono.

Ogni soggetto sociale, nella scelta dei comportamenti, tiene inevitabilmente conto di due aggregati di variabili: il sistema normativo e il contesto sociale, con la sua evoluzione. In altre parole deve collegare le norme esistenti ai casi sociali in cui è coinvolto. Se il grado di complessità sociale è basso il sistema normativo sarà ben in grado di fornire tutti gli indirizzi per i comportamenti dei soggetti, se il grado di complessità è alto il sistema non sarà in grado di regolare le manifestazioni dei livelli più avanzati di complessità. L'influsso della sua base normativa sarà gradualmente più debole man mano ci si sposterà in alto nel sistema cartesiano costituito dagli "ambiti normati" e dalla "complessità sociale".

Il sistema normativo delle imprese (e delle organizzazioni in genere) man mano ci si addentra nella complessità sociale è necessariamente meno definito. Appaiono allora corpi specialistici di norme che si addentrano come avanguardie nell'area inesplorata della complessità. Questi corpi possiedono una base d'appoggio ristretta e sono solitamente poco collegati tra di loro, con inevitabili vuoti normativi tra un corpo e l'altro, e a volte con rischi di sovrapposizioni e conflitti.

A ciò si alludeva già nel disegno n. 3, dove i corpi normativi specialistici si alzavano come stalagmiti dalla base normativa comune all'interno dell'area non normata. Gli spazi vuoti tra un corpo e l'altro significano le molte possibilità di azioni, transazioni e scelte prive di regole specifiche. Ci si dovrà dunque affidare all'assimilazione o – assai più probabilmente – all'autonoma responsabilità dei soggetti. Nel disegno n. 3 le prospettive di stabilità dei corpi normativi che si dipartono dalla base comune appaiono quantomeno incerte. Il loro appoggio è ristretto, sostenendo un esile corpo che si inoltra nella complessità sociale. Risulta altrettanto evidente l'isolamento tra i corpi specialistici: tra un corpo e l'altro vi possono essere infatti dei rilevanti vuoti, con i rischi a cui si è già accennato. Un primo indirizzo generale per il progettista e il manutentore

del sistema normativo è dunque quello di costruirlo e plasmarlo in modo che le sue successive espressioni (i successivi *corpi* che nasceranno e si svilupperanno nel tempo) siano il più possibile promananti in modo graduale dalla base normativa generale. Ciò significa che le normazioni progressive devono essere ben ancorate ("distese") alla base generale, in modo che la costruzione normativa sia solida. A questo si alludeva anche nel disegno n. 8, in cui le successive forme normative si sviluppavano dalla base con una modalità "a piramide".

Ci si deve dunque domandare se la specifica regola, norma o dispositivo organizzativo siano veramente "ben saldi" sulla base di tipo generale, senza vuoti tra essi, senza sovrapposizioni contrastanti. Ovviamente questo criterio comporta anche la verifica se la base normativa sia adatta a sostenere le progressive costruzioni specialistiche. Come dire insomma che la produzione di norme sempre più introdotte nella complessità sociale dovrebbe sollecitare il senso critico relativamente al sistema normativo di cui si dispone.

Per quanto l'azione del progettista e manutentore del sistema normativo sia efficace, esisteranno tuttavia degli inevitabili vuoti normativi, dovuti da un lato al fatto che la norma non corrisponde mai appieno alla complessità sociale e dall'altro al fatto che trattando di fattispecie sempre più "fini", i complessi normativi tendono ad assottigliarsi, in proporzione appunto al loro specialismo. Rimangono insomma delle aree necessariamente non normate, a cui di allude, nel disegno n. 8, con l'area tratteggiata.

C'è dunque una inevitabile area della discrezionalità degli attori, in cui si deve esprimere la responsabilità dei soggetti.

Un "vero" sistema normativo non dovrebbe dunque tendere illusoriamente a trattare tutte le fattispecie possibili di relazione tra soggetti, ma a produrre una più alta possibilità di congruenza tra corpi normativi diversi e dunque una maggiore possibilità di integrazione e sviluppo tra comportamenti di attori diversi. Chiameremo generalmente quest'area sociale, non specificamente normata, ma ispirata da sistemi normativi diversi, "fiducia" o "area della fiducia".

Si deve intendere con essa la presunzione generalizzata che i diversi attori - sulla base del sistema normativo generale, dei corpi normativi specifici e sulla base della rispettiva responsabilità istituzionale e individuale - si comporteranno in ogni contingenza secondo un *criterio etico condiviso ed esplicito* (ecco il codice) o che – in altri termini – "facciano in ogni occorrenza la propria parte".

Perché investire su etica e responsabilità sociale

di Giorgio Riccioni

Se c'è una cosa che questa ricerca dimostra ampiamente è l'enorme ritardo con cui l'etica d'impresa trova una sua coerente affermazione all'interno del nostro sistema economico.

L'analisi condotta evidenzia infatti una forte discrasia fra i contenuti dei Codici Etici e la pratica gestione degli impegni assunti attraverso l'adozione degli stessi Codici. Conseguenza immediata di una simile realtà è che la mancata o limitata gestione di questo strumento, inserito spesso in modo solenne nel campo della governance d'impresa, finisce per rendere lo stesso strumento una semplice, seppur nobile, testimonianza.

E questa ricerca ha il merito indubbio di porre le basi per riavviare confronti e approfondimenti fra tutti i soggetti interessati sia sulle ragioni che hanno prodotto questa realtà, sia sui percorsi da intraprendere per modificarla.

Non è tuttavia da sottovalutare un fatto: la stragrande maggioranza delle imprese quotate e delle stesse cooperative hanno introdotto il Codice Etico nella loro struttura e filosofia di governance. Una simile scelta non è comunque il derivato di una cultura dell'etica radicata nell'impresa, ma nella grande maggioranza dei casi, dalla gestione degli obblighi e delle opportunità derivanti dalla legge 231. Sono infatti pochissime le imprese che si erano dotate del Codice Etico prima dell'entrata in vigore di questa legge.

È comunque possibile registrare un significativo aumento della sensibilità verso i temi dell'etica sia da parte del management che della proprietà. Sempre di più infatti viene posto l'accento sui pericoli che presenta un sistema economico senza regole e sulla parallela necessità di una trasformazione dei comportamenti d'impresa. Si sta quindi

facendo strada la coscienza che non sia più sufficiente il semplice rispetto delle leggi e del diritto societario, ma che l'esercizio dell'impresa non può prescindere da processi di autoregolamentazione fondati sul concetto della responsabilità sociale e della sostenibilità. Questa nuova sensibilità, lungi ancora dall'essere una cultura diffusa all'interno dell'impresa, come ampiamente dimostrato dalla ricerca, è il derivato di un processo evolutivo che, prima ancora che nell'impresa, si è manifestato nella società civile.

Storicamente, infatti, il processo di produzione del valore si è evoluto in parallelo alle leggi che ne fissano le regole e ne sanzionano le trasgressioni. Regole e sanzioni che sono il gran parte il derivato dei conflitti fra le componenti che direttamente o indirettamente partecipano alla produzione ed alla redistribuzione della ricchezza. È quindi lo Stato, che attraverso le leggi, si è proposto come mediatore dei conflitti fissando i limiti all'interno dei quali la libertà di impresa è in grado di esprimersi in condizioni di relativa parità. L'impresa si è perciò fatta trascinare dalla politica, e solo in tempo recenti, complici i mutamenti intervenuti nell'opinione pubblica e determinati da un più diffuso e facile accesso alla conoscenza ed all'informazione, ha posto in atto i primi timidi tentativi di autoregolamentazione dei processi di creazione della ricchezza. Ha quindi cominciato a farsi strada il convincimento che la produzione del valore non è il derivato esclusivo dell'azione d'impresa e che i fattori di produzione esterni non possono essere remunerati solo attraverso la fiscalità.

L'impresa deve oggi confrontarsi non solo con il mercato, ma con un'opinione pubblica più attenta, più informata, più sensibile e sempre meno disponibile ad accettare meccanismi di sviluppo e di produzione del profitto avulsi da processi di promozione sociale o peggio, in grado di attivare fenomeni di distruzione di fattori non

rinnovabili come il clima, l'ambiente, il paesaggio e così via. Prendere atto di questa realtà significa, per l'impresa, inserire, fra i propri riferimenti, nuovi protagonisti fra cui, in primo piano, la società civile e le sue espressioni organizzate. Una simile cultura non è a priori nemica del profitto, del mercato, della competizione, ma semplicemente ne regola la produzione e l'esercizio sulla base di principi generali che la società civile considera irrinunciabili. E l'obiettivo implicito nell'affermarsi di questa cultura è certamente quello di fare assumere definitivamente etica di impresa e responsabilità sociale al rango di veri e propri fattori della produzione. Tutto ciò apre orizzonti di ricerca assolutamente nuovi e questo primo lavoro deve giustamente essere considerato propedeutico ad un approfondimento sui temi della responsabilità sociale ed in particolare sui comportamenti d'impresa in questo campo.

Gli obiettivi di conoscenza che è necessario porsi riguardano in primo luogo la verifica di come viene coniugato all'interno dell'impresa il tema della responsabilità sociale in termini di contenuti, di strumenti e di prassi gestionale ed in secondo luogo, la misura del grado di coerenza fra impegni assunti e risultati conseguiti. Ma già da questo lavoro è possibile trarre alcune indicazioni sugli approfondimenti necessari come premessa per formulare un complesso di proposte in grado di far evolvere una situazione che, in assenza di stimoli e di confronto, rischia la più completa immobilità.

Fra i temi da approfondire appaiono di particolare attualità:

- l'ancora insufficiente grado di elaborazione sui contenuti dell'etica d'impresa. La molteplicità dei modelli, dei linguaggi, della struttura dei Codici, degli organi di gestione e di controllo sono la dimostrazione palese di un elevato grado di confusione in tema di approccio, di finalità nonché di filosofie ispiratrici del Codice Etico;
- la gestione del Codice Etico ed il ruolo degli organismi di controllo. Il tema è di fondamentale importanza perché investe il ruolo pro-attivo degli organismi in tema di formazione/informazione e di analisi sistematica dei livelli di coerenza impliciti nell'autoregolamentazione;
- il rapporto fra Codice Etico e governance. La molteplicità dei modelli che la ricerca ha individuato pone l'esigenza di un'analisi critica sull'efficacia degli stessi rispetto agli impegni che ogni impresa assume attraverso l'adozione del codice. Un approfondimento in questo campo investe direttamente il rapporto con la responsabilità sociale e con le leggi dello stato;
- l'obiettivo di questa ricerca era quello di fornire, attraverso un'analisi della realtà, le basi quantitative e qualitative per interpretare e proporre. Ma la realtà è destinata ad evolversi in funzione dell'esperienza e degli stimoli provenienti dalla crescita della cultura.

Ciò pone il problema di monitorare in maniera sistematica i cambiamenti che certamente interverranno in questo campo in parallelo all'evolversi di questa cultura all'interno dell'impresa. La costituzione di un osservatorio permanente sull'etica d'impresa potrebbe rappresentare un'utile strumento per perseguire questo obiettivo.

Riferimenti bibliografici

1. Albareda L., Ysa T., Lozano J., *The Role of Public Policies in Promoting CSR: A Comparison among the EU-15*, presentata durante l'Interdisciplinary CSR Research Conference, Nottingham, 2005;
2. Albareda L., Tencati A., Lozano J.M., Perrini F., *The role of Government in promoting Corporate Responsibility. A comparative analysis of Italy and the United Kingdom from the relational state perspective*, presentata durante il 4° Colloquium EABIS a Varsavia, 5-6 dicembre 2005;
3. Alpa G., "Autodisciplina e codice di condotta", in *Sociologia del diritto*, Vol. 2, 1995, pp. 112 ss;
4. Amati E., *La responsabilità da reato degli enti*, Utet Giuridica, Torino, 2007;
5. Bainbridge S., "In defence of the shareholder wealth maximization norm: a reply to Professor Green", in *Washington And Lee Law Review*, Vol. 50, 1993, pp. 1423-1447;
6. Blair M.M., Stout L., "A team production theory of corporate law", in *Virginia Law Review*, Vol. 85, 1999, pp. 248-328;
7. Bosi G., "Modelli di autoregolamentazione nelle reti di imprese", in Cafaggi F. (a cura di), *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*, il Mulino, Bologna, 2004, pp. 233-278;
8. Bosi G., "Etica e diritto dell'impresa: quale ruolo per l'autoregolamentazione societaria", in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 186-204;
9. Brutti N., "Codici di comportamento e società quotate", in *Giurisprudenza Commerciale*, N. 1, 2006, pp. 236 ss;
10. Cafaggi F., Iamiceli P., "Responsabilità sociale e reti di imprese", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CRS*, Bancaria Editrice, Roma, 2005, pp. 159-167;
11. Cafaggi F., Iamiceli P., "Le reti per la regolazione della responsabilità sociale", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della Csr*, Bancaria Editrice, Roma, 2005, pp. 453-460;
12. Cafaggi F., "Complementarità istituzionali ed evoluzione dei modelli organizzativi nella riforma del diritto societario", in *Mercato concorrenza regole*, N. 1, 2002, pp. 9-44;
13. Cafaggi F., "Crisi della statualità, pluralismo e modelli di autoregolamentazione", in *Politica del diritto*, N. 4, 2001, pp. 543-583;
14. Cafaggi F., "Riforma del diritto societario: il ruolo delle 'clausole generali' ", in *Stato e mercato*, N. 1, 2001, pp. 45-77;
15. Cafaggi F., "Un diritto privato europeo della regolazione? Coordinamento tra pubblico e privato nei nuovi modelli regolativi", in *Politica del diritto*, N. 2, 2004, pp. 205-249;
16. Calandra Buonauro V., "Impresa sociale e responsabilità limitata", in *Giurisprudenza Commerciale*, N. 1, 2006, pp. 849-859;
17. Caravello S., *La governance della Spa bancaria e il nuovo diritto societario*, tesi di laurea in Giurisprudenza, discussa il 23 maggio 2005;
18. Costa S., "Per le banche popolari una riforma complessa", pubblicato su *La Voce.info*, 5 novembre 2007, disponibile su www.lavoce.info/articoli/pagina1000105.html

19. D'Orazio E., "Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa", in *Notizie di Politeia*, 2003, N. 72, pp. 127-143;
20. D'Orazio E., "Etica manageriale, istituzioni e organizzazioni. Introduzione al processo decisionale etico nelle imprese", in *Filosofia e questioni pubbliche*, N. 1, 2002, pp. 63-109;
21. D'Orazio E., "L'etica degli affari in Italia: dalla riflessione teorica agli sviluppi recenti nella istituzionalizzazione dell'etica nelle imprese", in *Notizie di Politeia*, N. 66, 2002, pp. 112-147;
22. D'Orazio E., "Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa", in *Notizie di Politeia*, N. 72, 2003, pp. 317 ss;
23. Dacream P., *La dittatura del PIL: Schiavi di un numero che frena lo sviluppo*, Marsili, Venezia, 2007;
24. Farinet A., "Etica e mercato: alcune considerazioni", in *Corporate Responsibility*, pubblicazione interna, 2008;
25. Ferro N., *Riding the Waves of Reforms in Corporate Law, an Overview of Recent Improvements in Italian Corporate Codes of Conduct*, Fondazione Enrico Mattei, Nota di lavoro 82.2006, 2006;
26. Fotina C., "Rimane il nodo della governance", *Il Sole 24 Ore*, 14 febbraio 2008, p. 5;
27. Frascarelli M., *Le Società cooperative, aspetti civilistici, contabili, fiscali*, Edizioni Fag, Milano, 2008;
28. Freeman R.E., Velamuri S.R., *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2005;
29. Galletti D., "Corporate governance e responsabilità sociale d'impresa", in AA.VV., *Scritti in onore di V. Buonocore*, Giuffrè, Milano, 2005, pp. 2261 ss;
30. Genco R., "Il governo dell'impresa cooperativa", in *Giurisprudenza Commerciale*, N. 4, 2006, pp. 603-626;
31. Giudatoni S., "La struttura e il contenuto del codice etico", in *Notizie da Politeia*, N. 85/86, 2007;
32. Irti N., "Due temi di governo societario (responsabilità "amministrativa" - codici di autodisciplina)", in *Giurisprudenza Commerciale*, N. 1, 2003, pp. 693 ss;
33. Jensen M., "Value Maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *Journal of applied corporate finance*, Vol. 14, N. 3, 2001, pp. 8-21;
34. Maffettone S., *Etica pubblica. La moralità delle istituzioni nel terzo millennio*, Edizioni Net, Milano, 2006;
35. Mannino V., *Cooperazione e corporate governance*, intervento dicembre 1999;
36. Molander E. A., "A paradigm for design, promulgation and enforcement of ethical code", in *Journal of Business ethics*, Vol. 6, N. 8, 1987, pp. 619-631;
37. Monesi C., *I modelli organizzativi ex D. Lgs. 231/2001*, Giuffrè, Milano, 2005;
38. Morara P.L., "Spunti di riflessione sulla governance delle cooperative", in *Gestione cooperativa, notizie e approfondimenti su fisco lavoro e amministrazione*, N. 4, aprile 2007, pp. 1-4;
39. Nelson J., Zadek S., *Partnership Alchemy. New Social Partnership in Europe*, The Copenhagen Centre, Copenhagen, 2003;
40. Nicolìa L., "La questione dell'accountability nel modello comunitario di governante", *Amministrazione in cammino*, 1° marzo 2005;
41. Oliviero A., "Restano i paletti sul dualistico", *Il sole 24 Ore*, 20 gennaio 2008, p. 3;
42. Porter M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980;
43. Ratner S., "Corporations and Human Rights: a theory of legal responsibility", *Yale Law Journal*, N. 111, 2001, pp. 443-545;
44. Reich B. R., *Supercapitalism. The transformation of Business, Democracy and Everyday Life*, Alfred A. Knopf, New York, 2007;

45. Roffiaen C., *Citizen as CSR Partners. Experiences of Partnership between Citizens' Organization and Business in Europe*, 2006, pubblicazione reperibile su www.politeia-centrostudi.org;
46. Rossi G., *Il mercato d'azzardo*, Adelphi, 2008, Milano;
47. Rossi G., *Il conflitto epidemico*, Adelphi, 2003, Milano;
48. Rossi G., *Il gioco delle regole*, Adelphi, 2006, Milano;
49. Rossi G., "Le c.d. regole di "corporate governance" sono in grado di incidere sul comportamento degli amministratori?", in *Rivista delle Società*, Vol. 46, fasc.1, 2001, pp. 6-20;
50. Rossi S., "Luci e ombre dei Codici Etici d'impresa", in *Rivista di diritto societario*, Vol. 1, 2008, pp. 23 ss;
51. Sacchettoni M., "Il codice etico, il codice di condotta: carta dei valori o norme non condivise?", in AA.VV., *Dall'etica ai codici etici. Come l'etica diventa progetto d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005;
52. Sacconi L., De Colle S., Baldin E., "The Q-Res Project. The Quality of Social and Ethical responsibility of Corporations. Guidelines for Management", in *Liuc Papers*, N. 95, 2002;
53. Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo dell'impresa*, Bancaria, Roma, 2005;
54. Sacconi L., "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione", in Rusconi G., Dorigatti, M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp. 107-152;
55. Santini, "Tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali", in *Rivista di Diritto Civile*, Vol. 1, 1973, pp. 151 ss;
56. Schachter L.H., "The decline of the Nation-State and its implications for international law", in *Columbia Journal of Transnational Law*, N. 36, 1997, pp. 7-23;
57. Shavell S., *Foundation of Economic Analysis of Law*, Harvard University Press, Londra, 2004;
58. Stanny D., "Between profits and interest of stakeholders in Freeman's 'Theory'", in *Notizie di Politeia*, N. 85/86, 2007;
59. Stiglitz J. E., *Making Globalization Work*, WW Norton, New York, 2006;
60. Tencati A., *Economic, Social, Environmental and Sustainability Performance Evaluation and Reporting at the National Level: Frameworks and Indicators*, G. Pivato Management Department, Bocconi University and SDA Bocconi School of Management, 2005;
61. Tencati A., Perrini F., Pogutz S., "New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behaviour", in *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 (1), pp. 173-179;
62. Tencati A., *Sostenibilità, impresa e misurazione delle performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano, 2002;
63. Travaglini C., *Dai registri amministrativi ai sistemi informativi territoriali integrati per cooperative sociali e aziende di terzo settore – note da un progetto*. Una sintesi, nell'ambito del sottoprogetto "Directory delle cooperative sociali", del progetto Equal- Spring-Out della Provincia di Rimini che espone il modello di ostruzione di un database;
64. Valentini S., *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione. Verso un'internazionalizzazione sostenibile*, Franco Angeli, Milano, 2004;
65. Vella F., "Amministrazione e controllo nelle cooperative 's.p.a.' e 's.r.l.'", in Sandulli M., Valensise P. (a cura di), *Le cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Franco Angeli, Milano, 2005;
66. Visentini G., "L'etica degli affari è strumento di autoregolamentazione?", in AA.VV., *Scritti in onore di V. Buonocore*, Vol. 1, Giuffrè, Milano, 2005, pp. 813 ss;
67. Vogel D., "Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility", in *Notizie di Politeia*, N. 85/86, 2007;
68. Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T., *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*, AccountAbility e The Copenhagen Center, Londra, 2003

Pubblicazioni / Indagini

1. Accountability e Fundação Dom Cabral, *The State of Responsible Competitiveness 2007*, Londra, 2007;
2. Accountability, United Nation Environment Programme, *Il Manuale dello Stakeholder Engagement, Volume 2. Il Manuale per il Professionista dello Stakeholder Engagement*, Stakeholder Research Associates, 2005;
3. ALTIS-ISVI, *Il CSR manager nelle imprese italiane. Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*, 2006;
4. APCO Worldwide, *Global CSR Study, Communicating CSR: Talking to people who listen*, 2004, disponibile su www.apcoworldwide.com;
5. AREL, Corporate Governance Forum 2008;
6. Associazione Italiana Internal Auditors, *D. Lgs. 231/2001 Responsabilità amministrativa delle società: modelli organizzativi di prevenzione e controllo*, Collana Professionale, N. 4, 2001;
7. Associazione Italiana Internal Auditors, *La gestione del rischio aziendale. ERM – Enterprise Risk Management: un modello di riferimento e alcune tecniche applicative*, Il sole24Ore, maggio 2006;
8. Assonime - Associazione fra le società italiane per azioni, *Indagine sull'attuazione del decreto legislativo 231/2001*, Roma, maggio 2008, disponibile su www.assonime.it;
9. Blair-Stout, *Director Accountability and the Mediating Role of the corporate board*, 2001, disponibile su www.ssrn.com;
10. Comunità Europea, *Imprenditorialità responsabile – una raccolta di esempi di buone pratiche rilevanti tra le piccole e medie imprese di tutta Europa*, Direzione Generale per le Imprese, Bruxelles, 2004, disponibile su europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm;
11. Corporate Reputation Watch, *Reputation and the War for Talent*, 2008, disponibile su www2.hillandknowlton.com/crw/index.asp;
12. Corporate Reputation Watch, *Return on reputation*, 2006, disponibile su www2.hillandknowlton.com/crw/2006/;
13. European Commission, *Implementing the partnership for Growth & Jobs. Making Europe a pole of excellence on CSR*, 2006;
14. Fondazione Nomisma Terzo Settore, *Il futuro delle imprese è nella responsabilità sociale?*, disponibile su www.fnts.it;
15. Hansmann-Kraakman, *The end of history for corporate law*, 2001, disponibile su www.ssrn.com;
16. Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, *Responsabilità Sociale delle Imprese. Esempi di buone pratiche italiane*, Milano, 2007, disponibile su opac.stoa.it/Main.htm;
17. Ministero della Giustizia, *Relazione ministeriale al D. Lgs n. 231/2001*, disponibile su www.giustizia.it;
18. Movimento Consumatori, *Industrie di marca e buone pratiche di responsabilità sociale*, 2005, disponibile su www.movimentoconsumatori.it;

19. Nedcommunity, *Guida pratica per l'amministratore indipendente*, 2005, disponibile su www.nedcommunity.it ;
20. Nedcommunity, *L'amministratore indipendente. Principi guida*, maggio 2005 disponibile su www.nedcommunity.it;
21. Nedcommunity, *La responsabilità degli amministratori indipendenti*, 13 novembre 2006, disponibile su www.nedcommunity.it;
22. Politica del diritto, *L'impresa a finalità sociale*, 2000, pp. 595-649;
23. RSM Erasmus University, *Report on European CSR Survey*, 2007, disponibile su www.rsm.nl/portal/page/portal/home;
24. The Copenhagen Centre, University of Cambridge, International Business Leaders Forum (IBLF), *Partnerships matters. Current issues in cross-sector collaboration*, 2003;
25. The World Bank, *Public Sector roles in strengthening Corporate Social Responsibility: a baseline study*, Corporate Responsibility for Environment and Development Programme – International Institute for Environment and Development (IED), 2002;
26. Unioncamere, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Milano, 2003;
27. Unioncamere, *Primo rapporto sulle imprese cooperative*, Roma, 17 novembre 2004;
28. World Business Council for Sustainable Development, *WBCSD Annual Review 2007 – The times they are a-changin'*, febbraio 2008, disponibile su www.wbcd.ch.



I Quaderni di Unipolis



FONDAZIONE
UNIPOLIS

cultura | ricerca | sicurezza | solidarietà

Via Marconi, 1 | 40122 Bologna

Tel. 051.6437601

info@fondazioneunipolis.org

www.fondazioneunipolis.org