

Università degli Studi di Catania - Dipartimento di Giurisprudenza

Dottorato di Ricerca

Etica degli affari

Tesi di Dottorato di Ricerca in:

“Teoria e Prassi della Regolazione Sociale nell’UE”

XXVI Ciclo

2013

Dottorando:
Marco Santangelo

Relatore e Tutor:
Chiar.mo Prof. Salvatore Amato

Coordinatore del Dottorato:
Chiar.mo Prof. Antonio Lo Faro

INDICE

Abstract	p. 3
Introduzione	p. 6
1 Principi e valori nei codici etici	p. 24
2 Carattere filosofico dei codici etici	p. 42
2.1 Etica ed Economia	p. 42
2.2 Economia ed efficienza giuridica	p. 48
2.3 Diritto e Morale	p. 59
2.4 Responsabilità sociale	p. 66
3 Qualificazione giuridica dei codici etici	p. 101
3.1 La forza normativa dei Codici Etici o di Condotta	p. 101
3.2 I codici etici in quanto fonti normative <i>più</i> forti del diritto	p. 103
3.3 I codici etici in quanto fonti normative <i>meno</i> forti del diritto	p. 106
3.4 I codici etici possono essere considerati fonte del diritto?	p. 111
3.5 Rilevanza contrattuale dei codici etici	p. 117
Conclusione	p. 134
Riferimenti bibliografici	p. 142
Stampa quotidiana e periodica	p. 149
Sitografia	p. 151
Codici Etici consultati	p. 154

ABSTRACT

Nelle attività di gestione dell'impresa e del *business*, diventa sempre più indispensabile, anche perché oggi sempre più richiesto dal mercato e dagli *standard* internazionali di qualità, introdurre principi e valori etici e morali.

Questi obbligano le imprese a dar conto non soltanto dei risultati e obiettivi, ma anche della condotta con la quale essi vengono raggiunti.

L'approfondimento di ricerca di questa tesi di dottorato, partendo da uno studio empirico/ricognitivo, cerca di sintetizzare questi principi e valori etico e morali, rappresentativi della base portante dei codice etici, presentando una visione d'insieme dello sviluppo filosofico culturale delle strategie di management, e i legami tra l'etica, l'etica degli affari e la responsabilità sociale.

La tesi analizza più di settanta codici etici redatti ed emanati in questi ultimi anni da importanti imprese, sia livello nazionale che internazionale, per attestare la qualità di tutela dei consumatori e di rispetto degli standard ambientali e di mercato. Emerge una sorta di geografia dei confini sempre più variegati, tra mercato, etica e morale, che si delineano a partire dalle pratiche negoziali.

Il lavoro, quindi, si rivolge al raggiungimento di un duplice aspetto. Il primo riguarda la ricerca dei profili etici più ricorrenti, del diverso modo in cui sono configurati, del diverso modo in cui sono affrontati alla luce del rapporto tra le esigenze economiche e le attese sociali.

Il secondo esamina la potenziale rilevanza e incidenza giuridica di questi codici etici.

Dall'origine delle iniziali riflessioni sulle strategie di gestione, molti tentativi sono stati fatti per fondere gli aspetti etici, quali i valori del *top management*, i valori sociali o le aspettative sociali, alle strategie di gestione delle imprese.

Più recentemente, la maggiore considerazione verso tutti i portatori d'interesse per l'azienda (*stakeholder*), ha permesso l'introduzione di queste teorie etiche nelle strategie di gestione d'impresa.

Viene così argomentato, come l'integrazione dei codici etici nelle strategie di gestione delle imprese non è solo una geniale opera di marketing e comunicazione, non è solo una ripetizione di ciò che già la legge tutela e sanziona e che l'impresa con più forza di autoregolamentazione si obbliga ad osservare, ma è principalmente, e qui la tesi più significativa, l'intento di vedere la gestione dell'impresa in un'ottica di *meta impresa* e di *reciprocità*, cioè visione della gestione dell'impresa tale da permettere di superare i naturali confini geografici e territoriali (che rappresenterebbero il naturale limite all'applicazione di queste teorie) a favore di un'uniformità di vedute, gestione e risultati, indipendentemente dalle singole legislazioni locali e territoriali, senza naturalmente dimenticare lo sguardo d'insieme rivolto al profitto, e visione tale da creare un guadagno reciproco per tutte le parti, da non intendersi esclusivamente in termini di profitto.

Si tratta di un lavoro che, per la particolarità dei temi trattati, apre ad attuali e future importanti novità dai molteplici e interdisciplinari riflessi culturali.

Parole chiavi: Strategia di gestione, Etica degli affari, Codice di condotta, Codice etico, Responsabilità sociale, Marketing, *Business Ethics*, *Corporate Social Responsibility*, Deontologia, Tecnoetica, *Globalethics*, Fonte, Mercato, Validità, Contratto, Economia, Etica, Morale, Profitto, Sviluppo Sostenibile, Eccellenza Sostenibile, Reciprocità, Diritto, *Ethics Friendly*.

INTRODUZIONE

“Il bene scaturisce dall'onestà; l'onestà ha in sé la sua origine: quello che è un bene avrebbe potuto essere un male, ciò che è onesto, non potrebbe essere che bene”

(Da 'Lettere a Lucilio', Seneca)

Chiediamoci anzitutto: il mondo dell'impresa, ma potremmo considerare anche quello forense, economico, finanziario e in generale di tutti gli altri settori professionali, sentono l'esigenza di riportare al centro il rispetto della dignità personale, della reciprocità, così come l'avvertono taluni altri ambiti del sapere quali, ad esempio, la medicina, almeno a partire dai livelli secondo me più avanzati della bioetica, quando manifestano l'urgenza di superare l'estraneità radicale o il concordismo equivoco tra scienza e filosofia, tra scienza e fede?

Per certi aspetti, viviamo in un mondo in cui la globalizzazione del *business*, per alcuni, espressione di crescita e prosperità, per altri, espressione di oppressione e sopraffazione, ammette l'uso di qualsiasi mezzo per il raggiungimento del proprio fine. Questo, rappresenta un comportamento etico?

Ecco, lo scopo e l'obiettivo del progetto di ricerca, che ha come tema principale, quello di approfondire, analizzare e tracciare il fenomeno dell'etica con particolare riguardo all'etica degli affari.

Cominciando, come sempre si conviene, dalle definizioni, vorrei innanzi tutto evidenziare, che ritengo l'etica degli affari una distinzione

essenzialmente strumentale, che può rivelarsi certamente utile per raccogliere un insieme di fatti accomunati da tipologie ambientali, modalità di esecuzione e caratteristiche generali, ma non la considero affatto una sorta di nuova *categoria dello spirito*, nel senso che esista un'etica valida per il mondo degli affari, distinta da quella applicabile al resto dell'umanità o ad altre situazioni specifiche.

Il concetto di etica degli affari si fonda su tre diversi principi molto correlati tra loro: in primo luogo *l'equità sociale*, intesa come equità intra-generazionale e inter-generazionale ed equità tra nord e sud del mondo; in secondo luogo la *protezione dell'ambiente*, intesa come salvaguardia e possibilmente ripristino delle risorse naturali e della qualità dell'ambiente; in terzo luogo la *competitività economica*, intesa come capacità dei sistemi economici di creare ricchezza a favore di tutti i cittadini nel rispetto dell'ambiente e dell'etica in un vincolo di reciprocità legato sistematicamente al concetto di fiducia.

Definire che cosa sia l'Etica non è una questione semplice, difatti il concetto di etica sarebbe suscettibile di diverse definizioni.

Per etica si può intendere in primo luogo la parte della filosofia che si occupa del comportamento umano. In una seconda accezione e nel linguaggio comune, avvicinandosi alla nozione di morale, per etica si denota l'insieme di regole di comportamento o di scelta dell'uomo o di un gruppo di persone più o meno esteso.

L'etica è tradizionalmente considerata estranea allo svolgimento delle attività economiche. Pensatori come Cicerone e Tommaso

d'Aquino ritenevano non separabile l'attività commerciale dalla corruzione o dal peccato. La conciliabilità tra etica ed economia non fu certo facilitata dalla morale protestante né dalle teorie economiche capitalistiche nella loro interpretazione classica. Il motivo era da ricondurre al principio chiave di queste ultime, rappresentato dalla massimizzazione del profitto e dalle teorie utilitaristiche che vedevano l'uomo come un essere razionale che agisce egoisticamente per il perseguimento della propria sola soddisfazione.

A prima vista, quindi, l'etica degli affari potrebbe apparire carica di contrasto, difatti non sarebbe inappropriato chiedersi se e che tipo di relazione possa esistere tra il mondo degli affari e il comportamento etico come principio dettato dalla propria coscienza, e partendo da questo assunto, c'è chi considera l'impresa come «un ente a-sociale», il mercato come eticamente neutrale, incapace di ospitare il mondo dei valori e delle azioni moralmente guidate e il cui ruolo e scopo è solamente quello di produrre ricchezza e di «allargare la "torta"». Come sintomo di questa concezione ci sarebbe chi vede nel mercato e nella sua logica l'annichilimento di tutti i valori sociali, la riduzione della vita civile e l'impoverimento delle virtù civili, quali la reciprocità, la solidarietà, la lealtà, i rapporti umani e quindi la massimizzazione non solo del benessere individuale ma anche di quello collettivo.

Una celebre frase, tra le diverse attribuite a un altrettanto celebre giudice statunitense, il Giudice Potter Stewart¹, parlando alla Corte

¹ Giudice associato della Corte Suprema degli Stati Uniti d'America dal 1958 al 1985.

Suprema degli Stati Uniti, recita quella che è sembrata una chiara e possibile spiegazione del concetto di etica degli affari.

Egli ha affermato che l'etica degli affari consisterebbe *“nella conoscenza della differenza tra quello che tu hai diritto di fare, e quella che è la cosa giusta da fare²”*, ed io aggiungo che inevitabilmente vanno addebitate anche le responsabilità per le conseguenze che, da ogni decisione presa, possano derivarne.

Il concetto si fondava su due aree principali della definizione di cultura, in altre parole sul significato da attribuire al concetto di *norma* e su quello da attribuire al concetto di *valore*.

In primo luogo la *norma*, intesa come la regola di condotta, che stabilisce come devo comportarmi, identificando tutto ciò che ci è imposto di fare ed a cui non si può derogare.

In secondo luogo il *valore*, inteso come espressione della nostra coscienza, volto a identificare cosa è giusto e cosa non lo è.

La prassi, si sa, necessita un supporto teoretico per essere condivisa e compresa da tutti, al di là di ogni barriera geografica o cronologica.

Ecco che allora, parlare di etica degli affari, immediatamente richiama il conseguente concetto di responsabilità sociale.

L'Unione Europea, ad esempio, definisce espressamente la Responsabilità Sociale dell'impresa come: *“integrazione volontaria*

² Frase originale: “Ethics is knowing the difference between what you have a right to do and what is right to do”.

*delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*³.

La Costituzione italiana, all'articolo 41, 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. La legge determina i programmi e i controlli opportuni, perché l’attività economica, pubblica e privata, possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali”*.

Comunque lo si voglia intendere, è indubbio che il modello concettuale della responsabilità sociale delle imprese (*Corporate Social Responsibility (CSR)*) si è rapidamente affermato nella disciplina economica dando vita, negli ultimi anni, a numerosi filoni di studi, come le ricerche sui sistemi di rendicontazione dei beni immateriali, i sistemi di *rating* etico, i modelli di *governance* proposti dalle autorità pubbliche, o gli impatti sulla reputazione e sul valore della marca industriale, etc.

Lo sviluppo sostenibile, che è un concetto contenuto nell’etica degli affari, così come definito dalla Commissione Brundtland delle Nazioni Unite⁴ (WCED, 1988), è quello che soddisfa i bisogni dell’attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future.

³ Libro verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Commissione Europea 18/7/2001.

⁴ Nel 1989 la Commissione Brundtland, incaricata dall’ONU di un’analisi sul futuro del pianeta, così riconosceva lo stato di emergenza per il futuro dell’umanità: «La Terra è una sola, ma il mondo non lo è. Tutti noi dipendiamo, per la nostra vita, dalla biosfera. Eppure ogni comunità, ogni Paese combatte per la propria sopravvivenza e prosperità con scarso riguardo al proprio impatto sugli altri. Alcuni stanno consumando le risorse della Terra a un ritmo tale che ne resteranno poche per le

“E’ come se avessimo ricevuto la terra in prestito dai nostri nipoti, e pertanto nella stessa condizione in cui l’abbiamo ricevuta, abbiamo l’obbligo di restituirla”.

Questa espressione, citata nell’*Evangelium Vitae*⁵ è stata poi utilizzata da importanti amministratori delegati e presidenti di aziende multinazionali che hanno parlato dei principi etici portanti di tutta la loro attività di business.

Successivamente questi concetti sono stati via via declinati in obiettivi di lungo periodo dagli organismi sopranazionali, le Nazioni Unite, dai governi dei paesi occidentali e da quelli dei paesi in via di sviluppo, dagli enti locali, chiamati a dotarsi di un piano d’azione per il XXI secolo (l’Agenda 21)⁶, e infine dal mondo delle imprese, in particolare di quelle che operano nei settori industriali maggiormente

generazioni future. Altri, molto più numerosi, consumano troppo poco e vivono con lo spettro della fame, dello squalore, della malattia, della morte prematura».

⁵ La *Evangelium Vitae* (queste due parole sono l’inizio del testo latino e si traducono: "il vangelo della vita") è una enciclica scritta da Papa Giovanni Paolo II per esprimere la posizione della Chiesa cattolica sul valore e l’invulnerabilità della vita umana. Venne promulgata il 25 marzo 1995. Per i temi trattati e per la sua completezza magisteriale, questo documento si collega direttamente all’enciclica *Humanae Vitae*, scritta da Papa Paolo VI il 25 luglio 1968.

⁶ Agenda 21 è un programma delle Nazioni Unite dedicato allo sviluppo sostenibile: consiste in una pianificazione completa delle azioni da intraprendere, a livello mondiale, nazionale e locale dalle organizzazioni delle Nazioni Unite, dai governi e dalle amministrazioni in ogni area in cui la presenza umana ha impatto sull’ambiente. 21 è riferito al 21mo secolo. Agenda 21 è il documento sottoscritto da 180 Paesi, tra cui l’Italia, durante la Conferenza di Rio de Janeiro del 1992. È stata chiamata Agenda 21 perché definisce "le cose da fare" per il 21° secolo: obiettivi, strategie di riferimento verso la sostenibilità. Per raggiungere lo sviluppo sostenibile, il documento sottolinea con vigore le seguenti necessità: Integrazione delle considerazioni ambientali in tutte le strutture dei governi centrali e in tutti i livelli di governo; Sistema di pianificazione, di controllo e gestione per sostenere tale integrazione; Incoraggiamento della partecipazione pubblica e dei soggetti coinvolti. Ma è anche un nuovo strumento di gestione per le politiche di *governance* per lo sviluppo sostenibile, ritenute prioritarie dall’Unione Europea e dall’ONU, dopo la conferenza di Johannesburg del 2002.

responsabili del degrado economico ed ambientale, tradotto nell'adozione di un codice etico e di condotta negli affari.

Però, l'adozione esplicita di tali codici come obiettivo strategico per le imprese che operano nei vari settori, tra cui le istituzioni, è del tutto nuova e trova qualche esempio solo nei cosiddetti servizi di pubblica utilità.

In che modo, allora, per il settore delle imprese, il cui agire è apparentemente neutrale rispetto ai temi dell'ambiente e della responsabilità sociale, è rilevante la questione dei codici etici per gli affari e per lo sviluppo sostenibile?

Prima di tentare di dare una risposta, o più risposte a questa domanda, occorre chiarire in maniera più esplicita quali sono gli aspetti chiave che un'impresa, a prescindere dal settore in cui opera, dovrebbe tenere in considerazione partendo da principi e valori quali quelli dell'etica degli affari, nell'intraprendere il percorso verso lo sviluppo sostenibile.

Lo sviluppo sostenibile che è una sorta di principio guida, o percorso asintotico, che fa strettamente riferimento al concetto di responsabilità di un soggetto, in questo caso un soggetto economico, nei confronti degli altri soggetti, rappresenta una responsabilità morale, ancora prima che legale, verso tutti quelli che hanno un interesse diretto o indiretto (*stakeholders, shareholders*) agli effetti dell'attività d'impresa e quindi verso i soggetti con cui questa ultima intrattiene rapporti: dai clienti/consumatori alle generazioni future, dai fornitori ai

dipendenti, dai cittadini agli azionisti, dai creditori alle autorità di controllo, solo per citarne alcuni.

Il quadro, è sufficientemente ampio, per suggerire come il comportamento delle imprese non sia per nulla neutro, proprio rispetto a questi soggetti. Ad esempio, il rapporto tra chi esercita attività d'impresa finanziaria e chi riceve denaro a prestito è stato oggetto di critiche già dai tempi d'Aristotele, che considerava l'esercizio del credito un'attività contraria all'etica, posizione ancora oggi riscontrabile nei paesi di religione musulmana. La questione, ottimamente dibattuta da Sen nel 1991, appare oggi largamente superata, se si considerano le conseguenze positive, che il prestare denaro determina; ma è centrale nel dibattito attuale quando si consideri per esempio la questione della determinazione dei tassi d'interesse d'usura, o delle problematiche legate all'eccessivo indebitamento delle famiglie, conseguenze negative della questione.

Non bisogna dimenticare comunque di segnalare che accanto alla questione dell'etica degli affari, si trovano altri ambiti sicuramente rilevanti, quando si tratti d'istituzioni finanziarie e di responsabilità verso altri soggetti. Come ad esempio la relazione tra attività finanziaria e sviluppo locale, lotta alla disoccupazione, integrazione degli immigrati, protezione dell'ambiente. Ecco quindi che l'esercizio dell'attività finanziaria è legata a filo doppio con il dibattito sull'etica degli affari e con quello sullo sviluppo sostenibile.

Alla stessa stregua, il quadro descritto poco sopra, indica chiaramente, come il tema dello sviluppo sostenibile, non sia per nulla nuovo, se non altro nella sua forma più implicita, nell'agenda delle istituzioni finanziarie, da sempre impegnate in maniera attiva anche perché costrette, a definire ruoli e a gestire relazioni con un certo numero di soggetti. Oggi si vede la presenza di fondazioni per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese⁷, per sviluppare la ricerca di base e applicata, favorendo il contributo italiano su questo tema, alla comunità scientifica internazionale, favorendo il dialogo tra le istituzioni pubbliche, le imprese, le università e tutti gli attori coinvolti, come ad esempio fa l'I-CSR (Italian Center for Social Responsibility, Centro italiano per la responsabilità sociale)⁸, fondato nel 2003.

A questo proposito basta citare che la responsabilità verso i cittadini e il territorio hanno trovato ampia rappresentazione nel sostegno alla conservazione dei beni architettonici e artistici, assistenza a centri di cura per disabili, aiuto alle famiglie svantaggiate e così via. Per molte banche poi, il riferimento è alle casse di risparmio, attività che era espressione di un legame molto stretto col territorio, sancito formalmente dalla necessità di destinare l'utile d'esercizio proprio a iniziative senza finalità di lucro.

⁷ Un'esempio è la ST Foundation (<http://www.stfoundation.org/>), organizzazione non governativa del colosso mondiale di semiconduttori STMicroelectronics, costituita nell'Agosto del 2001 con l'obiettivo di incrementare l'impegno della compagnia verso la responsabilità sociale.

⁸ La Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, denominata anche Italian Centre for Social Responsibility (I-CSR), è un centro indipendente i cui fondatori promotori sono il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INAIL, l'Unioncamere e l'Università Bocconi.

Questi interventi, nonostante il valore economico sia importante e l'impatto sociale positivo, appaiono inadeguati rispetto al potenziale impatto positivo che l'esercizio dell'attività industriale e finanziaria può avere su altri soggetti. E ancora di più, appaiono inadeguati a contrastare una tendenza, sempre più pronunciata, che allontana progressivamente le istituzioni industriali e finanziarie dal ruolo di promotori dello sviluppo locale che le ha contraddistinte fin dalla nascita.

Quali cambiamenti, allora, impone la sfida dell'adozione dei codici etici negli affari, al sistema delle imprese industriali e finanziarie?

In primo luogo, una presa di coscienza del ruolo che gli operatori hanno nella società, e soprattutto nel nuovo contesto competitivo che impone la minimizzazione dei costi, la riorganizzazione del lavoro e la ricerca innovativa degli ambiti a maggiore valore aggiunto. Secondariamente, si richiede agli operatori del settore industriale e finanziario uno sforzo molto articolato, organizzato e strategico, che modifichi radicalmente l'atteggiamento verso i temi che stiamo sviluppando. Si tratta qui di trasformare il modo di operare, da interventi episodici, a programmi fortemente integrati alle attività industriali e finanziarie.

Quali sono i primi segnali di responsabilizzazione etico sociale ed ambientale?

Le origini di questo fenomeno risalgono addirittura al XVII secolo, quando i Quaccheri evitavano di investire i propri risparmi in imprese

che facessero uso di schiavi, sulla base della considerazione, ovvia ai nostri occhi, che tutti gli esseri umani sono uguali. Queste motivazioni etiche si sono in seguito diffuse ad altri gruppi e settori, e hanno guidato, fino ad oggi, un numero consistente d'investitori istituzionali e privati verso forme d'impiego responsabile sia da un punto di vista ambientale che etico sociale. Oggi, accanto a queste motivazioni etiche, convivono altre motivazioni, potremmo chiamarle di affari (*business*), che hanno determinato l'allargamento a macchia d'olio del fenomeno dell'investimento socialmente responsabile (*Socially Responsible Investing o Ethical Investing*) fino a raggiungere le istituzioni finanziarie tradizionali. Le motivazioni che spingono grandi società ad adottare criteri ambientali ed etico sociali sono prevalentemente legate alla commercializzazione dei prodotti ed all'ottimizzazione del processo di allocazione del portafoglio. Si assiste al proliferare di criteri ambientali ed etico sociali che vengono usati come lente che permette di individuare le imprese esposte a particolari rischi ambientali, le imprese con una forte conflittualità con dipendenti e comunità locali, le imprese ad alto potenziale in grado di fornire prodotti e servizi all'avanguardia sia nella protezione ambientale che nella protezione dei valori etico sociali.

Diversi sono anche i tentativi di sviluppare modelli di gestione aziendale innovativa ed eticamente adattabili (*ethics friendly*).

Lo standard SA 8000 emanato dalla *Social Accountability International (SAI)*, organizzazione internazionale nata nel 1997, per

assicurare nelle aziende condizioni di lavoro che rispettino la responsabilità sociale, un approvvigionamento giusto di risorse e un processo indipendente di controllo per la tutela dei lavoratori; è lo standard più diffuso a livello mondiale per la responsabilità sociale di un'azienda ed è applicabile ad aziende di qualsiasi settore, per valutare il rispetto da parte delle imprese ai requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali. In particolare, lo standard prevede otto requisiti specifici collegati ai principali diritti umani e un requisito relativo al sistema di gestione della responsabilità sociale in azienda. Si caratterizza, inoltre, per la sua flessibilità, difatti la sua versione attuale⁹, può essere applicata dovunque, dai paesi in via di sviluppo, ai paesi industrializzati, nelle aziende di piccole e grandi dimensioni e negli enti del settore privato e pubblico.

Lo standard AA1000, uno standard di processo elaborato per valutare i risultati delle imprese nel campo dell'investimento etico e sociale e dello sviluppo sostenibile. Creato nel 1999 dalla britannica ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*) si tratta di uno standard nato per consentire, alle organizzazioni che lo vogliono adottare, la promozione della qualità dei processi di "*social and ethical accounting, auditing and reporting*" in modo da garantire il miglioramento della responsabilità sociale dell'impresa. Attraverso la AA1000 si può dimostrare l'impegno per il rispetto dei valori etici attraverso strumenti oggettivi, imparziali e trasparenti. I benefici che

⁹ vedere il sito <http://www.sa-intl.org/>

l'azienda ottiene adottando questo standard consistono soprattutto nel rafforzamento del rapporto con gli *stakeholder*, migliorando la partecipazione, la fiducia e il mantenimento di buone relazioni nel tempo; può inoltre derivarne un miglioramento del dialogo con le Istituzioni e la Pubblica Amministrazione, riducendo le conflittualità ed instaurando un rapporto di mutua collaborazione ed arricchimento.

Lo standard ISO 26000, sia pur ancora in evoluzione, è il frutto del contributo di tutti gli interessati alla responsabilità sociale, ed ha previsto la collaborazione dei rappresentanti di ben sei categorie di *stakeholder*: imprese, governi, lavoratori, consumatori, organizzazioni non governative e altri. La futura norma è anche una risposta all'istanza presentata dal Comitato economico e sociale europeo (CESE) secondo l'opinione al riguardo di "strumenti di misura e di informazione sulla responsabilità sociale delle imprese in un'economia globalizzata": la responsabilità sociale delle imprese dovrà divenire una forza di impulso nel quadro di una strategia planetaria sullo sviluppo sostenibile.

L'EICC (*Electronic Industry Code of Conduct*, Codice di condotta delle industrie elettroniche) è uno *standard* di applicazione per le industrie, per essere sicuri che le condizioni di lavoro e le catene produttive siano sicure, che i lavoratori siano trattati con rispetto e dignità, e che i processi di produzione siano rispettosi delle normative ambientali.

Ecco allora, che l'eticità dell'azienda non è determinata tanto dal contenuto dei suoi comportamenti, quanto dalla fonte della doverosità di quei comportamenti: in taluni paesi un certo comportamento è prescritto dal diritto, in altri il medesimo comportamento è attuato perché l'imprenditore, l'impresa e tutte le persone che vi lavorano o prestano opera, lo vogliono "in coscienza". Così, con la filantropia, intesa come il gesto totalmente libero e discrezionale di chi dona (senza coinvolgimento del donatario e, soprattutto, senza una progettualità che si sviluppa nel tempo di una relazione), non si è nel campo dell'eticità, bensì in quello della moralità.

Il comportamento è etico solo quando è l'esito di un incontro (anche se con diverse gradazioni e modalità) tra organizzazione e relativi portatori di interesse (*stakeholder*).

Pertanto se per responsabilità sociale delle imprese possiamo intendere, secondo la definizione data dalla Commissione europea, *"l'integrazione, su base volontaria, da parte delle imprese, delle istanze sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*, possiamo dire che non esiste alcun tipo di vincolo che impone alle aziende l'adozione di politiche e strategie di responsabilità sociale. L'azienda, infatti, s'impegna volontariamente ad andare oltre quanto prescritto dalla legge assumendo comportamenti socialmente responsabili che ritiene in linea con la propria missione.

Sono numerose le organizzazioni e le associazioni di imprese che elaborano e raccomandano l'adozione e il rispetto di codici e di comportamenti etici alle imprese aderenti.

Non solo. Anche molte organizzazioni internazionali non governative (si pensi ad *Amnesty International* e a *Pax Christi International*) e istituzioni internazionali che rappresentano governi nazionali (OCSE, Banca Mondiale, Fondo Monetario Internazionale) suggeriscono l'adozione e il rispetto di *best practices*.

Ricordo, a titolo esemplificativo, le *Guidelines for Multinational Enterprises* elaborate dall'OCSE, che coinvolgono la tutela dell'ambiente, il lavoro infantile e il lavoro forzato, la protezione dei consumatori, la trasparenza e la pubblicazione di informazioni, la lotta contro la corruzione, il trasferimento di tecnologie, la concorrenza e la fiscalità.

Molto significative le iniziative adottate dall'IL0 (*International Labour Organization*) per la promozione della giustizia sociale e il riconoscimento universale dei diritti umani nel lavoro.

Con la sua struttura tripartita, che prevede una rappresentanza, nei suoi organismi esecutivi, dei lavoratori, degli imprenditori e dei governi e con l'adozione di dichiarazioni, convenzioni e raccomandazioni, l'IL0 si è impegnata a fondo nella tutela di quattro aspetti dei rapporti di lavoro, giudicati fondamentali anche nell'ambito del Vertice mondiale per lo sviluppo sociale di Copenhagen del 1995: libertà di associazione ed effettivo riconoscimento del diritto di contrattazione collettiva

(convenzioni n. 87 e 98); abolizione di tutte le forme di lavoro forzato o obbligatorio (convenzioni n. 29 e 105); effettiva abolizione del lavoro minorile (convenzioni n. 138 e n. 182); eliminazione della discriminazione in materia di impiego e professione (convenzioni n. 100 e 111).

Il progetto Global Compact, annunciato da Kofi Annan al World Economic Forum di Davos, nel gennaio 1999, e divenuto operativo sotto l'egida delle Nazioni Unite nel luglio del 2000: persegue l'obiettivo di coinvolgere le imprese, i responsabili economici dei vari paesi, le agenzie delle Nazioni Unite, le molteplici organizzazioni sindacali e della società civile in una nuova forma di collaborazione attraverso l'adesione a nove principi universali che riguardano la tutela del lavoro, dei diritti umani e dell'ambiente.

La filosofia di questo approccio è che se da un lato «non ciò che è bene per l'impresa è bene per la società », dall'altro lato è senz'altro vero che «ciò che è bene per la società è bene per l'impresa ».

L'adesione al Global Compact comporta l'assunzione, da parte delle imprese, di specifici impegni nel campo dei diritti umani, della tutela del lavoro, della tutela ambientale. Ai nove originari principi è stato aggiunto, nel giugno 2004, un decimo principio, riguardante l'impegno nella lotta alla corruzione.

Anche il progetto Global Compact si basa su di una adesione volontaria dei soggetti protagonisti del mercato globale, i quali, attraverso la formula della « cittadinanza d'impresa », assumono i

principi propugnati dalle Nazioni Unite come parte integrante della propria strategia e delle proprie iniziative imprenditoriali e si impegnano a cooperare con gli altri soggetti interessati al progetto, utilizzando i vari strumenti predisposti a questo fine: i dialoghi sulle politiche (*Policy Dialogue*); i Forum per l'apprendimento (*Learning Forum*), la creazione di network locali (*Local Networks*) e i progetti di partenariato (*Partnership Projects*).

Si sta persino sviluppando una fiorente letteratura di taglio pratico su questo tema, che, solitamente, dopo avere premesso i vantaggi che l'adozione dei codici etici arrecherebbe all'impresa, suggerisce i contenuti e le specifiche prescrizioni etiche che andrebbero adottate.

Desta stupore questo fenomeno. Si era convinti che il mercato costituisse la dimensione esclusiva dell'avere e che l'impresa si ponesse come il più solido baluardo del principio plutocratico, senza nessuna concessione a soverchie contaminazioni. Invece ritroviamo le imprese assorbite nel dilemma dell'essere e, anzi, protese nella dimensione, ancor più problematica, del dover essere.

Le ragioni di questa ibridazione di ruoli, di questa contaminazione di piani sono complesse e, a mio avviso, coinvolgono considerazioni di ordine economico, sociale e culturale.

Il *Global Policy Forum* ha calcolato che dei primi 25 organismi che nel mondo vantano i più elevati *budget*, 13 sono stati nazionali e ben 12 società commerciali.

L'esistenza di *corporations* di così grandi dimensioni non è una novità.

La vera novità è la *corporation mobility*, vale a dire l'estrema libertà che colloca le aziende, tutte le aziende, nella condizione di potere operare in uno spazio senza più limiti e confini: esse possono scegliere, con maggiore libertà rispetto al passato, dove svolgere le loro attività e utilizzano reti informatiche che elidono le distanze e comprimono il tempo necessario a realizzare le loro attività.

Questa estrema libertà offre alle imprese un potente strumento per indurre i governi nazionali a creare condizioni favorevoli - in termini di regolamentazione giuridica e fiscale - per lo svolgimento delle loro iniziative economiche.

Tutto ciò premesso consente, quindi, l'avvio di una riflessione su quali potrebbero essere gli esiti di un esperimento consistente nell'introduzione della variabile *etica* in un contesto talmente ampio quale quello degli *affari*.

Capitolo 1

PRINCIPI E VALORI NEI CODICI ETICI

Parlare di principi e valori nei codici etici, significa, analizzare, tracciare e approfondire il fenomeno dell'etica degli affari, attraverso un processo molto complesso di scrupoloso lavoro ricognitivo tra i più indicativi esempi empirici di applicazione dei codici etici e di condotta.

Questa iniziale opera ricognitiva, è proseguita con l'analisi dei riflessi che tali codici hanno prodotto nel campo della responsabilità sociale dell'impresa.

In tutto questo complesso processo, l'individuazione del corretto criterio di selezione dei codici etici o di condotta da analizzare, è stato di fondamentale importanza.

Raffigurare per macro aree, il campione più possibile rappresentativo del panorama, a oggi empiricamente riscontrabile, dei codici etici o di condotta del mondo delle imprese, ha richiesto grande attenzione, e ha prodotto il risultato di individuare non soltanto il criterio del settore merceologico di riferimento, ma anche quello della distinzione per area geografica di appartenenza, nonché l'area geografica di *business* (profitto) delle stesse imprese.

Il risultato di questa selezione ha condotto alla scelta dei seguenti indici di riferimento:

a) come settore merceologico, sono stati considerati indicativi gli ambiti:

aeronautico/aerospaziale, alimentare,
assicurativo/bancario/finanziario, automobilistico,
chimico/farmaceutico, commerciale, consulenza,
elettrico/elettronico, energetico, grande distribuzione,
information *technology*,
industriale/metalmecanico/metallurgico, impiantistico, largo
consumo, medicale, petrolio/gas/energia, statistico, servizi
professionali, editoriale/tipografico, trasporti/logistica;

b) come indice dell'area geografica di appartenenza, sono state considerate:

le nazioni degli stati membri dell'Unione Europea, e degli Stati Uniti d'America, e all'interno delle singole nazioni le delimitazioni territoriali regionali o federali (lì dove esistenti);

c) come indice dell'area geografica di *business* (profitto), sono state considerate:

le nazioni degli stati membri dell'Unione Europea, degli Stati Uniti d'America e dei paesi asiatici, e all'interno delle singole nazioni le delimitazioni territoriali regionali o federali (lì dove esistenti);

Nell'attività d'impresa, si cerca di praticare virtù, qualità e atteggiamenti nella condotta professionale, quali il rispetto verso tutti i portatori d'interesse, la tutela dell'ambiente, la tutela della salute e

della sicurezza, la responsabilità, la sostenibilità, la correttezza e onestà, l'integrità, l'attenzione a evitare conflitti d'interesse, la trasparenza nelle attività, l'imparzialità verso clienti e fornitori, la riservatezza nelle trattative e nell'utilizzo dei dati sensibili, l'equità, il compromesso sociale, il rispettare la parola data e gli impegni assunti, la fiducia, il servizio verso il cliente, la flessibilità, la prudenza, etc, etc.

Tutti questi valori, possono essere classificati e raggruppati in macro principi, tutti tendenti a riconoscere che l'azione dell'impresa (l'azione di tutti i soggetti dell'impresa, pubblica o privata che sia: istituzione, ente, imprenditore, soci, dirigenti, impiegati, fornitori, operai, collaboratori, etc.) ha una speciale ripercussione naturalmente nel contesto del *business* (inteso come profitto), e anche in altri contesti, quali ad esempio quello della società e comunità sociale circostante.

Spesso, si pensa alla propria attività professionale in termini di "cosa" si fa, "cosa" si produce, "cosa" si vende, "cosa" si chiede in cambio.

Tuttavia, in un mondo degli affari in cui la trasparenza è sempre più importante, il "modo" in cui un'azienda si comporta, conta tanto quanto quello che fa: il modo di condurre gli affari o di tenere la contabilità, il modo di prendere decisioni difficili o di trattare le persone, etc.

Ecco perché, i codici etici o di condotta, vanno considerati come un manuale pratico dell'azienda, una guida per orientare nel modo più corretto i dipendenti, l'azienda, e tutti coloro che ruotano attorno all'attività d'impresa, per evitare rischi di natura legale ed etica.

I codici definiscono questi principi comuni, che si traducono nelle politiche e nelle procedure dell'azienda, che indicano le modalità secondo cui tali politiche devono essere applicate.

Difatti, individuare ciò che è giusto o sbagliato non è sempre facile. Ecco che allora occorre sempre utilizzare i codici etici o di condotta come principali punti di riferimento per il comportamento professionale e il processo decisionale.

Tutti i codici etici analizzati, ad esempio, prevedono all'interno delle loro norme, un precetto obbligatorio a uniformarsi al rispetto degli stessi principi in essi contenuti.

La Virgin americana e la Air Liquide europea recitano, con riferimento al rispetto delle leggi e dei regolamenti: *"L'osservanza e il rispetto della normativa vigente costituisce principio imprescindibile per lo svolgimento dell'attività in conformità ai principi di legalità, diligenza ed imparzialità, oltre che ai principi etici comunemente accettati e sanciti negli standard internazionali relativi alla conduzione degli affari. Il rispetto e la necessaria conoscenza del dettato normativo sono un dovere per tutti i Destinatari, i quali sono tenuti a osservare scrupolosamente tutte le leggi e i regolamenti vigenti, oltre che ad adempiere con diligenza a quanto contenuto nel presente Codice Etico. Gli scopi e gli interessi della società non possono, quindi, essere perseguiti e conseguiti in violazione di leggi e/o regolamenti ovvero ponendo in essere comportamenti non in linea con il presente Codice*

Etico.”¹⁰ “Ogni dipendente della società, deve rispettare le leggi e i regolamenti vigenti in Italia e negli altri Paesi in cui opera. Questo obbligo vale anche per i consulenti, i fornitori, i clienti e qualsiasi soggetto abbia rapporti con la società. La società non inizierà o proseguirà alcun rapporto con soggetti che non rispettino tale principio. I dipendenti devono essere a conoscenza delle leggi e dei regolamenti che disciplinano la loro attività. Sono in particolare tenuti a partecipare a tutti i corsi di formazione organizzati dalla società e a prendere visione di tutti i documenti informativi che la società stessa diffonde in proposito. Essi, in caso di dubbio sulla liceità o regolarità dei comportamenti da tenere in concreto, potranno e dovranno chiedere indicazioni alla Direzione Affari Legali, uniformandosi alle stesse.”¹¹ È come se l’impresa abbia voluto affermarsi nel proprio mercato di riferimento come garante del principio di non derogabilità delle norme di legge e ancor più in dettaglio delle norme imperative e assolute, non derogabili neppure da un accordo diretto tra le parti. In questa macro area di riferimento mi sembra ravvisare un contenuto di ordine sociale dell’impresa, tale da non volersi in alcun modo estraniare da essa.

La diversificazione dei codici etici o di condotta si rispecchia tanto, anche per il linguaggio utilizzato, quanto nel grado di realizzazione del contenuto. La maggior parte dei codici etici e di condotta sono una combinazione, più o meno articolata, di raccomandazioni cautelari, proposta di valori, norme di proibizione, che non partono da

¹⁰ Codice Etico Virgin

¹¹ Codice Etico Air Liquide

un'interpretazione determinata dall'etica dell'impresa. Ciononostante, dall'analisi di questi codici etici o di condotta, così come dei relativi meccanismi di aggiornamento e modificazione, si può dedurre come gli stessi siano il risultato di una decisione quasi esclusiva degli organi di governo della compagnia, rivolta a tutti i soggetti dell'impresa, ma senza che questa veda partecipi, nel processo di redazione, i lavoratori, anzi non si menzionano come interlocutori attivi nemmeno figure quali i sindaci e i rappresentanti dei lavoratori stessi, oltre che tutti gli altri portatori di interesse per l'azienda stessa. Questo, è evidente rappresentazione del forte potere di *management commitment* (impegno manageriale) dell'impresa stessa.

È abbastanza frequente come i codici etici e di condotta prevedano l'obbligo di uniformarsi al rispetto dei principi in essi contenuti da parte dei soggetti dell'impresa nell'esercizio delle loro attività, l'obbligo di denunciare qualsiasi violazione agli organismi di vigilanza e controllo interni, l'obbligo di collaborare alle indagini interne, l'obbligo per coloro che in futuro potrebbero incorporarsi o potrebbero entrare a far parte dell'impresa, di accettare espressamente il codice etico o di condotta, spesso includendo lo stesso nel contratto sottoscritto, così da fargli assumere quasi un carattere di prescrizione obbligatoria per la relativa attribuzione di responsabilità, sia pur con tutte le obiezioni ed eccezioni legali che poi si potrebbero addurre, se questa responsabilità dovesse essere rilevata in sede giurisdizionale.

Un tratto comune a tutti i codici etici o di condotta analizzati, è stata la modalità di diffusione, di promozione e pubblicizzazione a tutti i soggetti dell'impresa, nonché alle modalità di formazione degli stessi. È comune riscontrare la diffusione tramite distribuzione dei codici in formato cartaceo e/o elettronico, altrettanto comune, ormai oggi in un'epoca fortemente informatizzata, per il tramite dei sistemi intranet/internet/extranet aziendali, o ancora attraverso pubblicazioni, conferenze stampa o articoli in riviste specializzate e non. Ancora più comune è il veicolo più diretto di trasmissione e conoscenza per il tramite delle attività di formazione e *training*, in classe o anche in *e-learning*. Naturalmente qui l'intento è quello di assicurarsi la più ampia e massiva circolazione e comunicazione delle informazioni in essi contenuti. Più ampia è la diffusione, più ampia sarà la conoscenza.

Nei codici etici o di condotta, le parole che più di frequente sono state riscontrate e utilizzate sono: rispetto verso tutti i portatori di interesse, la tutela dell'ambiente, la tutela della salute e della sicurezza, la responsabilità, la sostenibilità, la correttezza e onestà, l'integrità, l'attenzione a evitare conflitti di interesse, la trasparenza nelle attività, l'imparzialità verso clienti e fornitori, la riservatezza nelle trattative e nell'utilizzo dei dati sensibili, l'equità, il compromesso sociale, il rispettare la parola data e gli impegni assunti, la fiducia, il servizio verso il cliente, la flessibilità, la prudenza.

Spesso, la descrizione terminologica e di contenuto dei principi nei codici etici o di condotta, è risultata tra loro molto coerente.

La tutela dell'ambiente è per la maggior parte intesa come:
*“Promuovere il rispetto dell’Ambiente, inteso come risorsa comune da salvaguardare, a beneficio della collettività e delle generazioni future, in un’ottica di sviluppo sostenibile.”*¹²

La salute dei dipendenti e la sicurezza nei luoghi di lavoro, spesso definite come: *“...tutte quelle attività volte a ridurre al minimo l’impatto ambientale negativo delle attività d’impresa, operando con l’obbligo di essere conformi alle disposizioni di legge interne che disciplinano la protezione della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.”*¹³

La responsabilità d’impresa e la sostenibilità, definiti come principi che: *“curano e garantiscono ogni azione volta a soddisfare il cliente, valorizzare il capitale umano, ricercare politiche rispettose dell’ambiente, introdurre nuove tecnologie atte a facilitare la vita quotidiana di ognuno, diffondendo in tal modo i valori della sostenibilità. L’impresa valuta le conseguenze delle proprie azioni su tutti i portatori di interessi, assumendosene piena responsabilità e rendiconta su tutti gli aspetti, tangibili ed intangibili della performance aziendale. Ciò premesso l’osservanza della legge, dei regolamenti, delle disposizioni statutarie nonché l’integrità etica e la correttezza sono impegno costante e dovere di tutto il personale della compagnia. La conduzione degli affari e delle attività aziendali deve essere svolta in un quadro di trasparenza, onestà, correttezza, buona fede e nel pieno rispetto delle regole poste a tutela della concorrenza. La società ripudia ogni sorta di*

¹² Codice Etico Auchan

¹³ Codice Etico Bosch

*discriminazione, di corruzione, di lavoro forzato o minorile. Ritiene di fondamentale importanza il riconoscimento e la salvaguardia della dignità, della libertà e dell'uguaglianza degli esseri umani, la tutela del lavoro e delle libertà sindacali, della salute, della sicurezza, dell'ambiente e della biodiversità, nonché il sistema di valori e principi in materia di trasparenza e sviluppo sostenibile.*¹⁴

La correttezza, intesa come: *“La società opera nel rispetto delle leggi vigenti, dell’etica professionale e dei regolamenti interni. Il perseguimento dell’interesse del Gruppo non può mai giustificare una condotta contraria ai principi di correttezza e onestà. In particolare, la società s’impegna a mettere in atto tutte le misure necessarie a contrastare la corruzione.*”¹⁵

L’integrità: *“Bisogna perseguire gli obiettivi con onestà, correttezza e responsabilità, nel pieno e sostanziale rispetto delle regole, dell’etica professionale e dello spirito degli accordi sottoscritti.*”¹⁶

Il conflitto di interesse: *“si concretizza in ogni situazione in cui la tua posizione o responsabilità all’interno del Gruppo fornisca l’opportunità per se o per un proprio parente stretto, di ottenere un vantaggio o profitto personale (ad eccezione della normale remunerazione di un esponente aziendale) o in ogni caso in cui ci sia la possibilità di anteporre i propri personali interessi, o quelli di un parente stretto, al di sopra dei propri doveri e responsabilità...”*¹⁷, *“sorge qualora l’interesse*

¹⁴ Codice Etico Altran

¹⁵ Codice Etico Gruppo Generali

¹⁶ Codice Etico Intesa San Paolo

¹⁷ Codice Etico British American Tobacco Italia

personale di un dipendente è in grado di influenzarne le decisioni in ambito professionale. Dirigenti e dipendenti, a qualsiasi livello, sono tenuti a dimostrare lealtà nei confronti degli interessi dell'azienda e a evitare conflitti tra i loro interessi personali e quelli dell'azienda. Qualora non sia possibile evitare potenziali conflitti d'interesse, occorre segnalare la situazione ai membri appropriati del personale direttivo, i quali garantiranno che tutte le decisioni potenzialmente soggette al conflitto siano prese nel migliore interesse dell'azienda.”¹⁸

La confidenzialità e riservatezza: “Le persone, i Collaboratori e i Terzi sono tenuti al rigoroso rispetto delle leggi sull'abuso di informazioni privilegiate vigenti nella giurisdizione cui fanno riferimento. La società ha adottato specifiche procedure di trattamento e di comunicazione al mercato di tali informazioni che devono essere scrupolosamente rispettate. Le conoscenze tecnologiche, tecniche, commerciali o di altra natura sono una risorsa importantissima del Gruppo che ogni Persona, Collaboratore e Terzo deve tutelare con un rigoroso comportamento improntato alla confidenzialità per evitare rischi di danni patrimoniali e di immagine. Queste informazioni non devono essere divulgate a terze parti salvo i casi in cui vi sia un obbligo normativo oppure quando ciò è richiesto nell'esecuzione di accordi contrattuali (in questi casi devono essere però adottati opportuni accordi scritti per impegnare il terzo al mantenimento della confidenzialità). La Persone e i Collaboratori sono tenuti a proteggere

¹⁸ Codice Etico STMicroelectronics

*le informazioni relative ai dipendenti o a terzi, in adempimento a quanto già previsto dalla normativa sulla riservatezza dei dati personali. A fronte di richieste di dati e informazioni aziendali confidenziali o riservate da parte di soggetti esterni (privati, università, stampa, analisti finanziari, investitori, ecc...) le Persone e i Collaboratori devono astenersi dal fornire direttamente o indirettamente le informazioni, ma devono indirizzare la richiesta alle funzioni aziendali competenti: la Direzione Comunicazione e Immagine e l'Ufficio Investor Relations, etc. Gli obblighi di confidenzialità e di riservatezza di cui sopra permangono anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro.*¹⁹

*L'equità: "La compagnia è impegnata a eliminare ogni discriminazione dalle nostre condotte e a rispettare le differenze di genere, età, razza, religione, appartenenza politica e sindacale, lingua o diversa abilità."*²⁰

*Il servizio verso il cliente: "l'eccellenza dei prodotti e servizi offerti verso la costante innovazione, con l'obiettivo di anticipare le esigenze dei propri Clienti e di soddisfarne le richieste attraverso una risposta immediata e competente, con comportamenti sempre informati a correttezza, cortesia e massima collaborazione."*²¹

La fiducia: "in relazione alle persone del Gruppo, significa creare uno stile di affidabilità fondato sul tenere fede alla parola data e sulla possibilità di riconoscere l'errore commesso in buona fede. In relazione

¹⁹ Codice Etico Indesit

²⁰ Codice Etico Intesa San Paolo

²¹ Codice Etico Pirelli

ai Clienti e Fornitori la fiducia si deve ottenere solo con la costante conferma della reputazione della società, affidata al coerente comportamento delle nostre persone, all'affidabilità dei nostri prodotti e dei nostri servizi anche nel lungo termine, e alla capacità di rimettersi in discussione e modificare i propri comportamenti e decisioni. Ci si deve costantemente impegnare a ricercare la convergenza tra i propri interessi di medio-lungo periodo e quelli del cliente, facendo così percepire a quest'ultimo di essere dalla sua parte. La fiducia in relazione agli Investitori significa cercare di sviluppare rapporti duraturi e continui nel tempo con la comunità, mantenendo coerenza e credibilità e sapendo accettare i giudizi espressi dal mercato. Con fiducia in relazione alle Comunità Territoriali significa impegnarsi a stabilire relazioni sociali e culturali tali per cui la reciprocità con le istanze comunitarie territoriali diventi un elemento distintivo della sua azione.²²

Il lavoro minorile: "È assolutamente vietato impiegare minori in ogni fase produttiva. Per minore s'intende persona sotto gli anni 15 (o 14 lì dove la legge del paese lo permette), o al di sotto dell'età necessaria per il completamento degli studi obbligatori, o al di sotto dell'età minima che configuri la capacità lavorativa. I lavoratori sotto gli anni 18 non devono essere impiegati in attività lavorative che possano in alcun

²² Codice Etico Unicredit Group

modo mettere a repentaglio la salute o la sicurezza del giovane lavoratore.”²³

Il trattamento umano:” ogni azienda si impegna a non trattare nessuno in modo duro e disumano, compresi eventuali molestie sessuali, abusi sessuali, punizioni corporali, coercizione fisica o mentale o abuso verbale dei lavoratori; né con la minaccia di qualsiasi di tale trattamento. Regole e procedure a sostegno di questi principi sono chiaramente definite e comunicate ai lavoratori.”²⁴

La non-discriminazione: “i lavoratori devono essere impegnati in attività lavorative prive di molestie e discriminazione illegittime. Le aziende devono impegnarsi a evitare qualunque discriminazione basata su razza, colore, età, genere, orientamento sessuale, etnia, disabilità, gravidanza, religione, appartenenza politica, stato civile, sia nelle pratiche di assunzione e occupazione che in quelle di promozioni, premi e accesso alla formazione. Inoltre, operai o lavoratori non devono essere sottoposti a test medici che potrebbero essere utilizzati con finalità discriminatorie.”²⁵

La concorrenza leale: “...riconosce, tutela e promuove il valore della concorrenza fondata sui principi di lealtà, correttezza e trasparenza nei confronti degli altri operatori presenti sul mercato e comunque nel rispetto di tutte le norme poste a tutela della lealtà stessa, che è considerata strumento funzionale ed efficace per il

²³ Codice Etico EICC

²⁴ Codice Etico EICC

²⁵ Codice Etico EICC

perseguimento degli interessi della società, degli altri operatori, dei Clienti, nonché di tutti i soggetti aventi interessi comuni alla società stessa. A tal fine, bisogna astenersi dal porre in essere comportamenti collusivi e sleali che possano danneggiare indebitamente l'immagine, i prodotti e/o i servizi degli altri operatori.”²⁶

La responsabilità verso la collettività: “...attribuisce importante rilievo alle condizioni ed al benessere generale della collettività, nella consapevolezza della potenziale influenza che la propria attività può avere sulla crescita e sullo sviluppo sostenibile del territorio in cui insedia i propri uffici o stabilimenti. Anche per questo motivo, bisogna tendere a far confluire il proprio interesse aziendale con quello sociale, privilegiando progetti che sostengano e favoriscano lo sviluppo economico, culturale e sociale della comunità in cui si intende condurre la propria attività.”²⁷

Ogni giorno, tutti i portatori d'interesse per un'azienda, sono portati a prendere delle decisioni che possono influire sull'azienda ed è impossibile prevedere ogni situazione o stabilire regole che tengano conto di qualsiasi caso, né questa è l'intenzione di qualunque azienda.

È per questo motivo che disporre di un codice etico o di condotta, significa disporre di una guida di riferimento in quei casi in cui non è facile stabilire la decisione più giusta da prendere, rafforzando così i valori fondamentali di integrità di un'azienda.

²⁶ Codice Etico Virgin

²⁷ Codice Etico Virgin

Si aggiunga che le norme contenute nei codici etici d'impresa non si limitano a dettare regole di carattere organizzativo, finalizzate a condizionare le forme e i modi di assunzione delle decisioni all'interno dell'organizzazione, la competenza dei diversi organi e le corrispondenti responsabilità, allo scopo di rafforzare la tutela di interessi che già il diritto impone di rispettare (ciò che tipicamente rientra nelle regole di c.d. *governance* societaria), ma intendono altresì contribuire ad indicare gli stessi obiettivi dell'azione imprenditoriale laddove consacrano impegni di responsabilità sociale e richiedono una gestione "*stakeholder oriented*", con ciò acquisendo alla funzione manageriale una prospettiva per molti versi estranea alle ricostruzioni giuridiche correnti nell'interpretazione del diritto commerciale attuale.

Si può dire che al momento attuale i codici etici si presentano come un contenitore di regole eterogenee.

Esse possono essere raggruppate, per comodità di analisi, in due tipologie: le regole che consacrano impegni di responsabilità sociale, e che come tali sono destinate ad operare oltre la legge, o in sua assenza (regole normalmente poste a carico dei soggetti dotati di un qualche potere discrezionale), e regole che hanno funzione collaterale, ancillare o propedeutica alla legge vigente (normalmente poste a carico di tutti coloro che operano nell'organizzazione e per l'organizzazione).

Un problema di legittimità si pone anzitutto per quelle disposizioni dei codici etici che affidano agli amministratori il compito di realizzare

l'impegno che l'impresa pubblicamente assume nei confronti dei suoi stakeholder, anche oltre le prescrizioni di legge, chiedendo ai suoi manager di realizzare la mediazione o il bilanciamento tra eventuali interessi in conflitto²⁸.

Sempre in modo espresso molti codici dichiarano che tale impegno costituisce parte integrante del dovere di diligenza che la legge pone a carico degli amministratori e che in quanto tale appartiene al novero delle obbligazioni da essi contrattualmente assunte nel rapporto instaurato con la società.

I problemi che una simile impostazione solleva sul piano giuridico sono molteplici.

Innanzitutto la natura contrattuale di tali prescrizioni pare assai dubbia, almeno nella maggior parte dei casi. Quando infatti i codici etici sono approvati soltanto dal consiglio di amministrazione (come generalmente avviene) è quantomeno azzardato ritenere che siano gli stessi amministratori a poter dettare il contenuto del loro obbligo di diligenza e fedeltà nei confronti della società e pertanto a determinare unilateralmente il contenuto della loro obbligazione contrattuale.

Le conclusioni potrebbero mutare ove il codice etico fosse approvato dall'assemblea, come in alcuni casi accade²⁹.

²⁸ Codice etico SIA, a pagina 14, ove, nella parte rubricata "rapporti con i soci" si legge che "SIA è impegnata a garantire ai suoi soci un'equa remunerazione del capitale investito, nella convinzione duplice che la redditività è un valore necessario a garantire autosufficienza, sviluppo e crescita e che il bilanciamento dell'obiettivo della massima creazione di valore per gli azionisti con gli interessi degli altri stakeholder consente il successo dell'impresa in una prospettiva di lungo periodo".

²⁹ Codice etico De Agostini, approvato dall'assemblea della capogruppo. Nel caso in cui il codice etico sia approvato dal solo consiglio di amministrazione è peraltro verosimile che i soci, almeno quelli di controllo, siano del tutto consapevoli dell'iniziativa. Ciò non di meno, non

Quando tuttavia il codice etico espressamente imponga il rispetto delle regole in esso contenuto anche ove ciò richieda di sacrificare l'interesse al profitto dell'impresa³⁰, c'è da chiedersi quanto ciò sia compatibile con la concezione dominante in materia di interesse sociale che individua quest'ultimo, in via esclusiva, nella massimizzazione del valore per l'azionista.

Quasi tutte le grandi imprese, italiane e straniere, elaborano testi in cui riassumono la filosofia che ispira le proprie iniziative economiche (*missions*). Quasi tutte adottano codici etici e, più di recente, costituiscono comitati etici, che, rispettivamente, condensano e sorvegliano l'applicazione di regole cui debbono attenersi amministratori e dipendenti, nella conduzione degli affari e nello svolgimento delle attività aziendali.

Nel 1999 è stato approvato e diffuso il cosiddetto Codice Preda (dal nome dell'ex presidente della Borsa italiana), le cui previsioni risultavano preordinate a migliorare l'efficienza, la correttezza e la trasparenza della *corporate governance* delle società quotate.

Il testo originario ha subito alcune modifiche nel luglio 2002, che sono valse a introdurre previsioni ancora più stringenti in tema di qualificazione degli amministratori come (indipendenti), di trattamento delle informazioni riservate, di remunerazione degli amministratori

si può certo configurare in questo caso un consenso tacito cui possano collegarsi effetti giuridici, considerati i requisiti formali e procedurali che la legge richiede perché possa formarsi (ed esprimersi) la volontà sociale.

³⁰ Codice etico SIA in cui si legge, alla pagina 1, che "in nessun caso il perseguimento dell'interesse di SIA può giustificare una condotta difforme dalle norme ora richiamate". Codice etico Dow, ancora più esplicito nel dire che "i dipendenti di Dow sono tenuti a rispettare i più elevati principi di condotta etica e aziendale, a prescindere dall'area geografica in cui svolgono il proprio lavoro, anche nel caso in cui tale rispetto sia causa di mancato profitto".

stessi, di affidabilità ed efficienza dei sistemi di controllo interni, di operazioni con parte correlate. È bene precisare che non sempre i codici di «*self regulation*» che le imprese applicano nella loro sfera di attività, risultano ispirati a regole di natura etica. Alcuni di essi, è il caso del Codice Preda appena menzionato, appaiono più schiettamente ispirati a esigenze e logiche di efficienza economica dell'organismo societario e del mercato. Molti altri, invece tradiscono quella ispirazione più schiettamente etica.

Diffusissimi sono anche gli strumenti di rendicontazione sociale (bilanci sociali e di sostenibilità), che vengono affiancati a quelli tradizionali, già obbligatori per legge.

Capitolo 2

CARATTERE FILOSOFICO DEI CODICI ETICI

Sommario: 2.1 Etica ed Economia – 2.2 Economia ed efficienza giuridica – 2.3 Diritto e Morale – 2.4 Responsabilità sociale

2.1 Etica ed Economia

Il significato di etica degli affari, sia dal punto di vista del suo profilo storico che da quello del suo profilo filosofico culturale, che rappresenta anche questo un aspetto interessante, può essere compreso, se come sempre si conviene, si parte dalla chiarificazione della sua definizione.

Il concetto di etica degli affari va analizzato come una questione essenzialmente strumentale, che può rivelarsi certamente utile per raccogliere un insieme di fatti accomunati da tipologie ambientali, modalità di esecuzione e caratteristiche generali, ma non si deve considerare affatto come una sorta di nuova *categoria dello spirito*, nel senso che esista un'etica valida per il mondo degli affari, distinta da quella applicabile al resto dell'umanità o ad altre situazioni specifiche.

La cosiddetta "etica degli affari" o "*business ethics*", sorge negli U.S.A. attorno agli anni '60, circa un ventennio in anticipo rispetto l'Italia, con l'intento di regolare le attività produttive e commerciali in merito a problemi come la responsabilità delle *corporation*,

l'inquinamento prodotto dall'industria, la tutela del lavoro dipendente, quella dei segreti industriali, la concorrenza, la difesa dei consumatori, la fusione ed acquisizione di imprese, la speculazione di borsa, e così via, attività che difficilmente sarebbero potute essere regolate da etiche generali.

L'etica degli affari si era già attestata negli anni '70 nelle *business schools* e nelle università, e divenne ancora più importante quando negli anni '80 si avviò la discussione sull'eccellenza economica e dei prodotti: da quel momento produrre manufatti e servizi di livello superiore alla media fu considerata la prova dell'etica dell'impresa, e gli attestati etici cominciarono a diffondersi soprattutto a livello del settore delle industrie internazionali.

Uno studio dell'istituto londinese IBE³¹, ad esempio, ha dimostrato che le aziende inglesi quotate in Borsa e dotate di un codice etico o di condotta, realizzavano rendimenti migliori rispetto a quelle aziende che invece ne erano prive. I ricercatori dell'IBE riuscirono a illuminare quello che fino a allora era considerato il grande buco nero della *corporate social responsibility*, cioè la mancanza di riscontri oggettivi sugli effetti dei comportamenti eticamente corretti delle società.

Le società più virtuose dal punto di vista della responsabilità sociale, secondo l'IBE, erano premiate dal mercato e realizzavano

³¹ IBE: *Institute of business ethics* (<http://www.ibe.org.uk/>), creato nel 1986 a Londra, con il compito di incoraggiare e diffondere nelle imprese, alti standard nei comportamenti legati agli affari, basandoli su valori etici.

performance finanziarie notevolmente superiori ai risultati di quelle aziende meno sensibili.

Per anni gli studiosi e docenti universitari si sono impegnati nella ricerca della formula magica che confermasse questo teorema.

Alla fine degli anni '90, un professore della DePaul University di Chicago, Curtis Verschoor, osservò che le società in possesso di un codice etico registravano un valore aggiunto di mercato (Mva³²) superiore di due volte e mezzo le altre.

Ma gli scandali degli ultimi anni, assieme al coinvolgimento delle corporazioni americane, hanno travolto anche il principio di Verschoor trascinandolo nel dimenticatoio. Soprattutto perché uno dei più grandi crack della storia, mi riferisco a quello della Enron³³ (ma potremmo

³² Mva: Market Value Added. Il valore aggiunto di mercato è il maggior valore che gli azionisti possiedono rispetto al costo del loro investimento. È un parametro che proviene dal mercato borsistico e sintetizza la stima della futura performance della società sulla base delle aspettative degli operatori. L'Mva è pari alla differenza tra la capitalizzazione di Borsa di una società e il suo patrimonio netto rettificato.

³³ 2 dicembre 2001, in un'America ancora preda dell'incubo degli attentati di Al Qaeda al World Trade Center e al Pentagono, un altro trauma ebbe a consumarsi: il crack da record della Enron, gigante dell'energia e del trading delle commodities. Una colossale truffa contabile durata anni e che, nel giro di due mesi dalla sua iniziale scoperta da parte della Sec, fece crollare un gruppo con ventimila dipendenti e che vantava ben 101 miliardi di dollari di fatturato. Un gruppo che nel giro di 15 anni era cresciuto dal nulla a settima società americana, con una presenza in 40 paesi. Peccato che le cifre di profitti e fatturato fossero false, un elaborato inganno tessuto grazie a reti di strumenti fuori bilancio che nascondevano crescenti e gigantesche perdite. Quello storico crack infatti inaugurò inchieste a tappeto sulla contabilità allegra e i bilanci gonfiati ad arte di decine di grandi marchi delle Corporation Americane, da WorldCom nelle telecomunicazioni a Adelphia nella televisione via cavo, finite con una pioggia di condanne e di sanzioni, travolgendo anche protagonisti della revisione dei conti: Arthur Andersen, che aveva certificato i bilanci di Enron, fu a sua volta costretta a chiudere i battenti. Diede inoltre la spinta decisiva alla prima nuova legge antitruffa americana dell'era contemporanea, forse preludio della grande riforma Dodd-Frank poi scattata davanti alla finanza "selvaggia" venuta alla luce durante una successiva crisi, quella del 2008. La Sarbanes-Oxley fu varata nell'estate del 2002: prescrisse, tra l'altro, ai *top executive* aziendali di assumersi la responsabilità dei bilanci dei loro gruppi e minacciò pene più severe per le truffe contabili e finanziarie. Cercò, insomma, di mettere al bando una cultura aziendale degli eccessi e della scarsa sorveglianza. Oggi, i singoli personaggi al centro del caso Enron, sono a loro volta ormai dimenticati, ma val la pena ricordarli perché hanno pagato per i loro reati e rimangono simboli di scandali che hanno inflitto gravi danni, all'economia e alla fiducia tanto dei mercati come dell'opinione pubblica. Alla fine l'amministratore delegato Jeffrey Skilling fu condannato ed è ancora in carcere per scontare 14 anni, una pena ridotta dagli iniziali 24 anni. Kenneth Lay, il fondatore e presidente, è invece morto d'infarto nel 2006, dopo essere stato

aggiungere anche quello della WorldCom, della Parmalat in Italia, ed altri illustri/catastrofici esempi internazionali), si verificarono nonostante la società fosse nota per l'adozione del codice etico o di condotta, sbandierato ai quattro venti, ma altrettanto facilmente aggirato e disatteso, nella pratica, dai suoi amministratori.

Un'importante economista, Simon Webley, formatosi alla scuola del Trinity College di Dublino, direttore delle ricerche dell'IBE, pensò di riesumare la metodologia di Verschoor applicandola alle società britanniche e allargando la ricerca ad altri tre indicatori di performance finanziaria oltre all'Mva (valore aggiunto di mercato) già considerato.

Le analisi di Webley (realizzate con l'ausilio di un'altra ricercatrice, Elise More) si concentrarono anche sul valore economico aggiunto (Eva³⁴), sul rapporto *price/earnings* (P/E³⁵) e sul ritorno del capitale investito (Roce³⁶).

Osservando l'andamento di questi parametri, in circa sette anni, su due campioni di aziende quotate alla Borsa di Londra e appartenenti all'indice Ftse350, Webley scoprì che le imprese con un codice etico o

trovato colpevole di numerosi reati di truffa ma prima che venisse decisa la pena. Rischiava tra i 20 e 30 anni di carcere. Il direttore finanziario Andrew Fastow ha scontato sei anni di carcere e ha in seguito trovato lavoro, ma solo come impiegato in uno studio legale texano.

³⁴ Eva: *Economic Value Added*. Il valore economico aggiunto è la versione operativa annuale dell'Mva, indica il profilo che la gestione d'impresa ha prodotto in eccesso rispetto al rendimento minimo atteso dagli investitori. L'Eva rappresenta in definitiva il mattone che costruisce l'Mva negli anni: la sommatoria di tutti gli Eva futuri annualizzati, infatti, è equivalente all'Mva.

³⁵ Rapporto *price/earnings*: viene calcolato utilizzando il valore di mercato dell'azione di una società diviso per l'utile per azione. L'ammontare degli utili per azione può essere calcolato in diversi modi: sulla base della performance dei precedenti quattro trimestri, considerando i due trimestri precedenti e le previsioni per i successivi due, stimando gli utili per i successivi quattro trimestri.

³⁶ Roce: misura il ritorno che la società sta realizzando dall'utilizzo del capitale che è stato investito. È calcolato utilizzando i profitti prima degli interessi e delle tasse divisi per la differenza tra gli *asset* totali e il passivo corrente. Il rapporto che ne scaturisce rappresenta il tasso di efficienza dell'utilizzo del capitale dell'impresa per generare introiti.

di condotta, regolarmente applicato da almeno cinque anni, registravano *performance* migliori di quelle prive di un codice di *corporate social responsibility*. Con differenze sensibili. Nel 2002, le società più virtuose dal punto di vista etico avevano generato un valore economico aggiunto (Eva) di 473 milioni di sterline (circa 701 milioni di Euro) rispetto ai 22 milioni (circa 33 milioni di Euro) delle altre. Ancora maggiore il divario sul fronte del valore aggiunto di mercato (Mva): 15,1 miliardi di sterline (circa 22 miliardi di Euro) contro 2,1 (circa 3 miliardi di Euro). Ma non fu tutto. Le imprese che avevano adottato un codice etico o di condotta presentavano una minore volatilità del rapporto tra utile e prezzo delle azioni su un periodo di quattro anni rispetto alle aziende prive di tale codice. E un rapporto utile-prezzo delle azioni, stabile, è noto, tende ad attrarre capitali a un prezzo inferiore con forti benefici per lo sviluppo della società.

La ricerca, osservò Webley, aveva dimostrato che le grandi imprese che considerano seriamente l'etica degli affari, possono superare finanziariamente tutte le altre.

Ma attenzione: possedere un codice etico o di condotta non significa automaticamente migliorare le proprie *performance*, questo è soltanto uno degli indicatori che segnalano se una società è o no ben gestita.

Inoltre le stesse conclusioni dell'indagine realizzata in Gran Bretagna sarebbero potute essere raggiunte anche in uno qualsiasi dei paesi dell'area OCSE, naturalmente anche in Italia.

Certo in Italia, ad esempio, un legame così stretto tra etica e *performance* non è stato mai ancora dimostrato, anche se a mio parere molti esempi potrebbero essere portati all'attenzione dei cultori e della comunità scientifica (quali l'esempio di società come la Ferrari, la Barilla, la STMicroelectronics, etc.), ma è evidente che il valore dell'azienda è strettamente collegato anche alla credibilità del suo *management*.

La condotta etica non è solo una scelta morale, ma soprattutto razionale per chi ha a cuore la creazione del valore sul lungo termine della società che dirige o gestisce o alla quale semplicemente contribuisce.

Comunque i ricercatori dell'IBE un risultato infine lo hanno sicuramente raggiunto: per quanto parziale, lo squarcio di luce aperto sul grande mistero del rapporto tra etica e performance delle imprese, difficilmente sarà più offuscabile.

2.2 Economia ed efficienza giuridica

In un raffinato contributo di Aurelio Gentili, "Il diritto come discorso", è stata affermata espressamente l'ineludibile esigenza dei giuristi di rinunciare finalmente a quella autoreferenzialità della cultura giuridica, che ha contrassegnato due secoli di giuspositivismo. Significa aprirsi tanto agli appoggi del diritto commerciale, pubblico, penale, costituzionale, tanto a quelli dell'economia, della filosofia della sociologia e delle scienze.

Da alcuni decenni, in verità, sembrano non esistere più le grandi utopie, le speranze, le attese, la fiducia, e dunque faticosamente, si vanno ricercando nuovi valori che non sono più espressi dagli ordinamenti nelle loro formulazioni e interpretazioni tradizionali.

In questo contesto, tra l'altro, gioca un ruolo certo, anche la rottura del monopolio della volontà statale, nell'attività di produzione normativa. I soggetti produttori del diritto sono plurali, di tal guisa che non è più possibile definire, una gerarchia unitaria di fonti del diritto.

L'ordinamento giuridico poi, è una realtà complessa, in cui confluiscono fonti legislative, ma anche formati diversi, venendo così a trovare sempre con più significativi riscontri, l'idea post positivista di un diritto alla cui formazione concorrono anche fenomeni extra giuridici.

L'innovativa logica dei formanti si arricchisce di nuove e altre fonti del diritto, promananti da organi diversi, mi riferisco ai centri di potere in genere, alla *lex mercatoria*, ai codici deontologici, chiamati a integrare la normativa primaria in campi via via più estesi, nella

crescente consapevolezza dell'innegabile interdipendenza tra valori etici, giuridici e sociali.

È anche per questo che gli studi giuridici stanno vivendo, anche inconsapevolmente, un'autentica svolta etica.

La riflessione di Rawls sulle scelte metodologiche e sui principi di giustizia, la concezione procedurale di Alexy, pur muovendo da diverse impostazioni, approdano alla visione di un diritto comunque aperto alla dimensione morale e alla sfera dei valori etici, superando quindi, rigidi steccati innalzati in passato.

Il dialogo culturale consente forse allora, di rinvenire altre tecniche, altri strumenti giuridici che consentano di collocare l'individuo in un sistema che dovrà cogliere la sua espressione nella vita economica, ma in un'economia colorata di uguaglianza, solidarietà, responsabilità, sussidiarietà e reciprocità.

Non so se l'eticità del diritto possa cogliersi in un'interpretazione sistematica e combinata di queste formule, assunte nel piano sostanziale dei valori.

Ma in buona sostanza, l'inadeguatezza e l'incapacità del diritto, statale e sovranazionale, ad affrontare efficaci tecniche di regolamentazione, sembra postulare un più diffuso ricorso all'etica, per fornire nel passaggio dalla ontologia alla funzionalità assiologica, complessi di regole improntate a più avvertite ragionevoli esigenze valoriali del sentire sociale.

Non intendendo declinare le diverse accezioni dell'etica (cattolica, laica, pragmatistica, utilitaristica, o neo contrattualistica), ritengo di poter comunque richiamare la pur generica valutazione di Karl Potter, secondo il quale benché non ci sia alcuna base scientifica e ragionevole dell'etica, c'è una base etica della scienza e del ragionamento.

Si va affermando un'etica sociale tendente a coinvolgere in un quadro complessivo e avvolgente, la vita della collettività storicamente definita in tutti i suoi aspetti, economici e giuridici. Invero il profilo dei rapporti tra etica e diritto, ha trovato e supera ancora oggi discutibili e discusse applicazioni, sul piano della bioetica e del biodiritto, in settori cioè più direttamente legati ai valori più tipicamente personali. Ma in una visione necessariamente antropocentrica, non vi è dubbio che a un interesse di una visione etica, si sia finito con il coinvolgere altri settori e aspetti, nei quali è coinvolto il cittadino, con la sua vita e, i suoi molteplici interessi.

Nel tempo, con i diritti di libertà e i diritti sociali, si sono affermati anche i diritti del mondo naturale, collocati nella terza generazione del diritto, ai quali sono seguiti i diritti di quarta generazione, tra i quali rientrano a pieno titolo i diritti delle generazioni future.

Ma la tutela dei diritti, di qualsivoglia generazione, implica una riflessione, sul rapporto che esiste tra gli aspetti collegati all'economia ed al mercato, che certamente incidono sulla attuazione dei diritti attuali presenti e futuri, e quindi sulla logica delle garanzie che si

pretendono per tentare di dare attuazione ai diritti, anche in visioni programmatiche o prospettiche, in un quadro di responsabilità individuale, collettiva e soprattutto politica.

Non mi soffermo qui sui valori enunciati nelle costituzioni, che già costituiscono un elemento principale, essenziale. Tuttavia, l'etica costituzionale, è positiva e perciò comunque legata alla rigidità delle formule adottate dal legislatore, mentre l'etica generale, è invece reale, e quindi fortemente storicizzata e in divenire costanti, e come tale assurge a *standard* valutativo di ordine generale al quale implicitamente si riferiscono tutte le regole giuridiche, così divenendo modello di comportamento e criterio di valutazione della conformità dei comportamenti concretamente tenuti.

In questo quadro, mi rendo conto sfuggente, l'etica, e quale etica, tende a espandersi nelle relazioni economiche e nelle stesse regolamentazioni giuridiche?

È il trattato di Lisbona, che tra gli obiettivi primari dell'unione dei singoli stati, individua, sul piano dei valori, la funzione sociale del mercato e dello sviluppo sostenibile, per la tutela delle generazioni future.

In attuazione di questi principi, la normativa di origine europea, ha avviato sempre più incisivi percorsi, volti a promuovere l'adozione di condotte virtuose, e di codici etici da parte degli operatori economici.

Emblematica è la direttiva sulle pratiche commerciali abusive, che invita le organizzazioni di settore a promuovere la diffusione di prassi

giudicate corrette sul piano etico, e l'attuazione di codici di autoregolamentazione, concordati con le imprese, integrativi della disciplina legislativa.

Ancora più incisive sono le strategie adottate a livello comunitario, che danno impulso e incoraggiano la responsabilità sociale delle imprese.

Significativa è la nuova lente sullo statuto delle imprese, che ha istituito il garante per le micro, piccole e medie imprese, attribuendogli tra l'altro, il compito di dare impulso a buone pratiche, mediante l'instaurazione di un tavolo di consultazione permanente con le associazioni di categoria maggiormente rappresentative.

In questa logica, i più attuali indirizzi normativi riconoscono anche all'autorità garante, i poteri di infliggere sanzioni, volte a ripristinare l'assetto dei valori tutelati, e a scoraggiare la reiterazione di condotte illecite.

Significativo è anche il decreto legge 1/2012, decreto "Cresci Italia", finalizzato al superamento progressivo della crisi economica attraverso misure atte a favorire la libera concorrenza, e attribuisce all'autorità garante il ruolo di guardiano del mercato.

In buona sostanza, sono gli stessi ordinamenti statali, a promuovere l'adozione di codici deontologici, improntati a *standard* etico sociali, offrendo anzi di rafforzarli, attraverso il ricorso ad apparati sanzionatori. E sotto questo profilo, va messo in rilievo che le regole rimediale e soprattutto quelle di tipo affettivo, sono i meccanismi che

riaffermano il ruolo dell'ordinamento giuridico e la sua funzione di tutela, coniugando le regole dell'etica, con l'apparato sanzionatorio predisposto dal diritto.

In un recente saggio è stato osservato significativamente, che quasi tutte le imprese adottano codici etici, affiancano comitati etici agli organi di governo previsti dalla legge, redigono bilanci sociali e di sostenibilità, dichiarano di perseguire le loro iniziative economiche nel pieno rispetto dei diritti umani e nella piena salvaguardia delle risorse ambientali, introducono più incisive condizioni di sicurezza e di tutela dei lavoratori, esibiscono certificazioni e marchi, chiamati a garantire la sicurezza dei prodotti, e il rispetto di *standard* qualitativi di comportamento.

Perché allora questo sovente, formale e ipocrita, richiamo all'etica? Com'è possibile coniugare le scelte etiche con la crescente disoccupazione? E con la problematica degli esodati? E con i danni alla salute per l'inquinamento ambientale?

Il sistema giuslavoristico, e per questo, il collegamento con gli altri settori del diritto, che non possono essere settori che non comunicano tra di loro, deve prevedere che il civilista deve essere pronto a guardare anche al settore del diritto lavoro come anche i giuslavoristi non possono ignorare quelli che sono gli istituti e i principi civilistici. Il sistema giuslavoristico, nell'epoca attuale, è alla ricerca vana di trovare una soluzione alla crisi occupazionale dei giovani e degli espulsi, e dello stesso mercato produttivo, il tutto ben lontano da una visione

etica, e almeno solidaristica; ad esempio, solo nel quadro di un mal riuscito tentativo di contemperamento di opposti interessi, si può spiegare l'ipotesi, introdotta dalla legge Fornero, del cosiddetto licenziamento per motivi economici, che nella sua sostanza, a ben vedere, contrappone, il sacrificio del diritto al posto di lavoro, alla necessità di sgravare di costi l'impresa in crisi economica.

L'economia, per altro, ha conquistato una sorta di meta potere soprattutto attraverso le delocalizzazioni, in forza della quale, le imprese multinazionali, e ormai non solo queste, trasferiscono i processi produttivi, e sviluppano le loro iniziative economiche in aree che offrono mano d'opera sotto costo in condizioni giuridiche e politiche ed economiche più favorevoli, riuscendo così a sottrarsi ai vincoli imposti dalle regole giuridiche e poste su base territoriale e nazionali e forse anche comunitarie.

A rendere ancor più ingestibile la situazione si è aggiunta la politica competitiva di molti Stati, che negli ultimi anni, hanno portato tecniche d'incentivazione e regole economiche più flessibili, per creare condizioni di mercato sempre più appetibili per gli investitori stranieri.

E pure sempre più generalizzata tra gli operatori economici, è l'esigenza di ritrovare una legittimazione e una copertura etica per accreditare lo svolgimento della loro attività nel mercato.

È dunque vero, che il riferimento all'etica nasconde, a ben vedere nell'epoca attuale, l'incapacità della politica e l'inadeguatezza del diritto a regolare secondo giustizia i processi sociali ed economici.

Da più parti si riconosce che gli studi giuridici, stanno conoscendo un'autentica svolta etica, con l'obbligo di adottare codici etici o di condotta, con la tendenza delle stesse fonti legislative a richiamare regole etiche e di comportamento; quindi l'etica, nell'accezione di valori condivisi, necessari per la sopravvivenza e la promozione dei gruppi sociali, è divenuto l'elemento integratore, almeno in linea di principio, delle attività del legislatore, la cui opera rimane essenziale per garantire le regole del gioco del mercato al fine di assicurare l'informazione, la trasparenza e dunque transazioni efficienti.

Buonocore, in un saggio del 2004, intitolato "Etica degli affari e impresa etica", esalta il bene comune, e la funzione sussidiaria dell'etica nella gestione delle imprese e del mercato.

E significativa, proprio per comprendere quel rapporto e quel discorso deformanti, è una sentenza della Corte Suprema del marzo 2012, nella quale si legge che la nozione di concorrenza sleale, impone l'adozione di metodi non contrari all'etica nelle relazioni commerciali. Il punto centrale è costituito dalla valorizzazione degli statuti delle imprese, ispirati, formalmente, ai principi di equità, solidarietà e socialità, nel quadro dell'obiettivo primario, di coinvolgere, nella realizzazione di finalità socialmente rilevanti e ambientali, le attività delle imprese, i loro rapporti con le parti sociali, funzionalizzando l'iniziativa economica privata, al perseguimento di obiettivi di utilità sociale, in attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale di cui all'art. 118 comma quarto della Costituzione.

Il rilancio dell'attività imprenditoriale si fa carico non solo della realizzazione di esigenze legate allo sviluppo economico e produttivo, ma promuove, altresì, interessi generali della collettività, ricomponendo, in un quadro di sintesi, interessi egoistici e altruistici, assolvendo in un disegno complessivo all'esigenza di funzionalizzazione sociale dell'attività economica promossa dall'art. 41 della nostra Costituzione.

Naturalmente si tratta di valori da rispettare e perseguire, non solo nei rapporti interni all'impresa, ma anche e fondamentalmente, nei rapporti esterni e nei confronti della collettività intera. E pure questa prospettiva, nonostante sia suscettibile, di più ampi sviluppi, non ha avuto grande seguito, nella misura in cui l'utilità sociale, è stata tradizionalmente intesa, ed ancora sovente lo è, in senso negativo come limite all'iniziativa economica, e non già come obiettivo positivo da perseguire e realizzare. Non può esservi una costante aspirazione ad adeguare i principi e le regole etiche e a perseguire i principi di eguaglianza e di giustizia sostanziale.

Tra mercato e diritto, allora, come autorevolmente si rivela, vi è un'inscindibilità logica e storica, nello scarto tra essere nel mercato e dover essere dei mercati, s'inserisce il diritto, imponendo contrattazioni ideali, informate, trasparenti, secondo un ordine giuridico generalizzato.

Contratto e mercato interagiscono, e s'influenzano a vicenda. Non si può disciplinare l'uno indipendentemente dall'altro, poiché il mercato

è il luogo naturalmente deputato all'instaurazione di relazioni intersoggettive, assurgendo a campo elettivo per le interferenze tra poteri forti e deboli.

Pur tuttavia le logiche del mercato sugellano relazioni economiche connotate da fisiologiche asimmetrie, in cui il contratto, indubbiamente, è la risultanza di interessi in conflitto, ma non può essere considerato un puro dominio della forza, con inevitabili riflessi negativi sul piano dell'efficienza e della qualità delle relazioni economiche che negli ultimi anni si sono rilevati sempre più dirompendi.

La liberazione dei diritti fondamentali dalla minaccia della ragione calcolistica, richiede che la sovranità del mercato, ritrovi l'interlocuzione di un'altra politica, che si prenda cura delle sfere di azione individuali e sociali.

Ad esempio, se le relazioni mercantili, fallendo, costruiscono relazioni squilibrate, la regola giuridica non può esimersi dall'indicare limiti e correttivi, che storicamente mutano, si ampliano o si restringono.

Vanno allora ricercati idonei criteri di contemperamento e di bilanciamento degli interessi in campo, apprestando rinnovata attenzione, ai contenuti e agli obiettivi della legge, nel difficile compito di ritrovare un equilibrio, tra libertà e giustizia sociale.

Si potrebbe obiettare, a prescindere delle regole formali, che nella vita sociale, né molte regole, nella loro applicazione, rispondono a un diritto giusto e solidale. Però, la funzione promozionale tipica delle

regole giuridiche, va considerata nel lungo termine, e solo prospetticamente può essere orientata a rendere le economie di mercato, ispirate a comportamenti eticamente corretti.

Tra l'aspirazione e l'attuazione, esiste tuttavia uno scarto, legato alla contingenza della vita economica e dei mercati, che nel bene e nel male rimangono fattori determinanti.

Al giurista, residua, tuttavia, il compito di dettare regole coerenti con i valori auspicati, sperando che si possano realizzare in futuro, o forse mai, le condizioni per una nuova attuazione.

2.3 Diritto e Morale

Cosa vuol dire, allora, etica degli affari nell'impresa? È sufficiente essere persone oneste?

A quanto pare no, dal momento che nel mondo delle imprese e del mercato tutto sarebbe lecito, tranne un comportamento "etico".

Fortunatamente non tutti la pensano così.

E allora prendiamo in esame alcuni aspetti pratici.

Dalla ricerca condotta, ad esempio, quali sono i soggetti che interagiscono con l'impresa e come l'impresa si comporta con questi soggetti?

Eccoli: dipendenti, clienti, azionisti, fornitori, ambiente, società, comunità sociale, istituzioni, etc. (*stakeholder* e *shareholder*).

È etico non accantonare il TFR (trattamento di fine rapporto contrattuale) dei dipendenti? È etico non rendere trasparente il bilancio, non far conoscere ai collaboratori, cui si chiede d'altro canto condivisione, motivazione, lealtà, la situazione reale e gli eventuali rischi per il loro futuro? È etica la pubblicità ingannevole, le clausole in caratteri microscopici nei contratti, la manipolazione? Come mai la normalità è la "diffidenza" dei consumatori e l'Italia è il paese con più associazioni che cercano di aiutare il consumatore a non cadere nelle trappole? Gli azionisti conoscono le reali situazioni di bilancio o gli si presentano conti un po' ritoccati, *business plan* irrealistici, piani

industriali non applicabili? E intanto in Italia il falso in bilancio non è più reato (...non si sa ancora per quanto...).

I fornitori invece possono stare tranquilli: l'importante è che forniscano la merce. Su quando saranno pagati, beh dipende! A quanto pare appena un'azienda ha problemi di flusso, la cosa più semplice è ritardare qualche pagamento, così a sua volta il fornitore ritarderà i suoi, ma sì, è la norma, è accettato, nessun responsabile amministrativo si sentirà in colpa o soffrirà di insonnia per questo.

E su ambiente e territorio, forse non c'è nemmeno bisogno di fare esempi, e questa è la provocazione diretta e forte di Gian Battista Liazza, presidente di Compagnia della Rinascita³⁷.

Premesso ciò, qual è la soluzione, cosa si può fare?

Sempre secondo Liazza non è sufficiente formare i manager con seminari sull'etica degli affari, occorre un progetto più globale sia nell'impresa sia nelle istituzioni, occorre avere un riferimento etico condiviso, occorre un'educazione all'etica degli affari, oggi inesistente o in crisi in molti contesti: scuola, famiglia, società, azienda.

In definitiva il manager etico è responsabile della direzione e gestione dell'impresa e dei rapporti che questa sviluppa con le altre entità, questo deve manifestarne il comportamento etico: oggi secondo il codice soggettivo della singola azienda, domani, auspicabilmente, secondo una normativa oggettiva e condivisa dalla società tutta.

³⁷ Comunità di professionisti di comprovata esperienza, uniti da una visione globale della persona posta al centro della società, dell'economia, dell'organizzazione, di fronte a scenari sempre più complessi e competitivi.

Allora si potrebbe circoscrivere ulteriormente il concetto di etica degli affari distinguendo, nell'ambito di questa vastissima materia, le questioni che chiameremo macro-etiche, riguardanti le responsabilità proprie delle entità collettive (Stati, imprese, organizzazioni varie) nel contesto globale dell'economia, dalle questioni micro-etiche, relative ai comportamenti della singola impresa all'interno dell'ambiente in cui opera.

Mentre il primo ambito coinvolge tematiche di vastissimo respiro sulle quali si innestano teorie economiche, modelli sociali, convinzioni ideologiche e politiche, è sul secondo che bisogna soffermarsi, perché è quello in cui le esperienze professionali possono apportare un concreto contributo all'analisi del rapporto tra impresa e società.

In Italia il grande dibattito sull'etica degli affari si è sviluppato (meglio sarebbe dire è esploso) sull'onda di Tangentopoli, quasi fosse frutto della volontà di trovare dei parametri universali per valutare, cioè sottoporre a giudizio etico e quindi eventualmente giustificare, comportamenti e pratiche ricadenti semplicemente nella sfera di quelli sanzionati dal codice penale; con l'occasione si è poi allargato il campo di speculazione, includendovi tutto ciò che avviene in campo imprenditoriale, commerciale, aziendale, mossi probabilmente anche da una certa inclinazione nazionale alla teorizzazione e alla sistematizzazione delle situazioni e dei comportamenti.

La tardiva scoperta dell'etica degli affari, circa negli anni '80, che nel mondo anglosassone era stata oggetto di attenzione già svariati

decenni prima, fu probabilmente attribuibile al fatto, evidenziato da eminenti studiosi della materia, che nel nostro paese non esisteva una tradizione di studio dell'etica, in quanto si è sempre ritenuto che la risposta a tale categoria di problemi fosse di pertinenza esclusiva delle religioni.

Con il progressivo imporsi dei modelli di una società laica tale riferimento venne meno, mettendo in luce una vasta area di scopertura, sia a livello pratico, cioè di comportamenti, sia a livello di principi, cioè di speculazione teoretica.

Al contrario nella cultura calvinista eminentemente pratica e terrena, il problema dell'elaborazione di una serie di linee di riferimento utili a guidare i comportamenti umani in varie situazioni, risultava naturalmente coerente con il sistema.

Si finì, in altre parole, per cadere in quella che taluni studiosi dell'etica degli affari definirono "teleopatia", una sorta di deformazione patologica della prospettiva di valore, a seguito della quale scopi limitati, vennero considerati, da un individuo o da un gruppo, di suprema importanza per l'orientamento nella condotta, con la conseguente esclusione non solo di finalità più ampie ma anche di considerazioni morali sui mezzi, gli obblighi e i doveri.

È evidente che in una situazione di teleopatia, che sostituisce al richiamo della coscienza quello di criteri decisionali derivanti da altre fonti (tipicamente il successo dell'azienda o, in altri casi, il proprio successo in azienda), un manager non ancorato a sani principi morali

autonomi, possa venir indotto a corrompere, mentire, spiare, distogliere fondi pur di battere a ogni costo la concorrenza (ciò che accadde a tangentopoli).

Ma da quanto appena detto discese anche un'altra conseguenza non trascurabile: comportamenti come quelli delineati, fondati sulla corruzione, menzogna, spionaggio, appropriazione indebita o furto, non furono sanzionabili solo a termine della morale comune, ma anche nell'ambito di un'etica degli affari che trova come suo terreno di applicazione e termine di riferimento "il mercato" (le pratiche illecite, infatti, tendono in gran parte a falsare le regole del mercato, fondate sulla *par condicio* degli operatori, nel momento in cui permettono a uno di essi di acquisire, abusivamente e non per merito delle proprie capacità, vantaggi competitivi sui propri concorrenti).

Volendo quindi fare un passo indietro, ritornando alle definizioni, diremmo adesso che la sfera di competenza dell'etica degli affari include fatti e comportamenti che certamente sarebbero sanzionati anche dalla morale comune, ma che hanno come caratteristica intrinseca essenziale quella di mirare a uno stravolgimento delle regole del mercato a vantaggio della parte che li mette in atto.

In tal senso non vale la pena di occuparsi in quest'ambito del contabile che scappa con la cassa, del venditore che mistifica le caratteristiche del prodotto, del dirigente che chiede la percentuale sugli acquisti: si tratta, infatti, banalmente, di furto, truffa, concussione, tradizionali reati comuni a contenuto economico.

Del resto la stessa opinione pubblica ha ormai assimilato l'idea che la morale applicabile agli affari non sia diversa da quella valida per la generalità dei cittadini, lo conferma ad esempio un recente sondaggio condotto per iniziativa del Ministero delle Finanze su un campione di 500 studenti, i quali hanno dichiarato a larghissima maggioranza (75%) di considerare l'evasione fiscale una truffa ai danni dello Stato o un furto nei confronti di chi paga correttamente le tasse.

Considerazioni analoghe potrebbero naturalmente applicarsi non solo nei confronti del gioco competitivo diretto (cioè nei rapporti impresa/impresa e impresa/pubblici poteri) ma anche nelle relazioni che l'impresa ha istituzionalmente con altri soggetti, quali clienti, fornitori, collaboratori, azionisti: anche in quest'ambito, infatti, molti dei comportamenti di cui si occupa l'etica degli affari, si riconducono in realtà a fatti illeciti comuni perpetrati a danno diretto di una delle varie controparti.

In sostanza, anche nel mondo degli affari, i principi cardine dell'etica non si discostano da quelli della morale generale, che impongono di non nuocere agli altri e di non ingannarli, e nel caso specifico, di non farlo approfittando della posizione di forza specifica che un'impresa può godere nei confronti delle altre parti in causa.

I principi di riferimento sui quali misurare le moralità dei comportamenti nel mondo degli affari sembrano dunque abbastanza semplici e chiari.

Tuttavia negli ultimi tempi si è sempre più spesso chiamata in causa l'utilità dell'elaborazione di specifici codici etici o di condotta (d'impresa, di categoria, di professione), quali strumenti atti a fornire linee guida ai comportamenti nel *business*.

Personalmente anche io ritengo che il problema dell'etica negli affari, come in altri campi, sia essenzialmente un problema di maturità culturale e che pertanto esso vada affrontato, ove possibile, facendo affidamento su una consolidata cultura d'azienda, anche perché questo è certamente il modo migliore per intervenire sui comportamenti dell'impresa come istituzione, mentre il codice etico può svolgere una funzione di guida esclusivamente nei confronti dei singoli collaboratori.

2.4 Responsabilità Sociale

Il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese non è nuovo, anche se può dirsi che mai prima era stato avvertito con tale consapevolezza e mai prima era stato affrontato con tale determinazione dai governi nazionali, dalle istituzioni e agenzie internazionali, dai protagonisti stessi dell'attività economica.

Vero è che la promozione della responsabilità sociale è oggi al centro di specifiche strategie comunitarie di intervento ed è perseguita da politiche internazionali a vario livello.

Tra le iniziative più significative va annoverata quella intrapresa dalla Commissione delle Comunità europee, che ha presentato, nel luglio 2001, il Libro verde dal titolo: "promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", che ha aperto un ampio dibattito sulle forme e sui modi per mezzo dei quali incoraggiare le imprese europee e internazionali ad adottare comportamenti rispondenti a standard socialmente responsabili.

L'Unione europea, come anche precisato nel Libro verde, si attende dalla responsabilità sociale delle imprese un contributo positivo in vista del perseguimento dell'obiettivo strategico definito a Lisbona: "divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile, accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale".

Anche il Consiglio europeo di Nizza si è concluso con un invito alla Commissione a integrare le imprese in una *partnership* che riunisca le parti sociali, le organizzazioni non governative, le autorità locali e gli organismi che gestiscono servizi sociali, al fine di rafforzare la loro responsabilità sociale.

Nel 2002 la Commissione ha pubblicato una comunicazione in tema di Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile.

Sono state adottate in tema, anche due risoluzioni da parte del Consiglio: a) la prima, del 3 dicembre 2001 sul seguito da dare al Libro verde; b) la seconda, del 6 febbraio 2003 ³⁸.

A tutt'oggi, nel Libro verde della Commissione europea del 2001 sono contenute le riflessioni più significative e complete sulla concezione e sul ruolo della responsabilità sociale delle imprese.

Quanto al problema della definizione, in tale documento si dà atto che la maggior parte delle definizioni della responsabilità sociale delle imprese descrivono questo concetto come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Le prassi socialmente responsabili non si risolvono nell'adempimento degli obblighi giuridici, ma richiedono un «andare al

³⁸ Molti paesi europei hanno adottato iniziative significative per contribuire alla promozione della responsabilità sociale delle imprese. Un paese all'avanguardia in questa direzione è la Danimarca, il cui Ministro per gli affari sociali, già dal 1994, ha lanciato una campagna sociale intitolata: "*Una preoccupazione comune, la responsabilità sociale delle imprese*". Ad iniziativa del medesimo dicastero è stato istituito, nel 1998, il Centro di Copenhagen, che ha prodotto su questo tema studi molto significativi e importanti.

di là investendo di più' nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività».

In verità, la responsabilità sociale delle imprese, quale emerge dal Libro verde e dagli altri documenti europei, presuppone una regolamentazione legislativa attenta ai diritti sociali e alla tutela dell'ambiente.

Le prassi socialmente responsabili s'innestano preferibilmente su di un contesto normativo già esistente, per superarlo e rispondere così a vincoli ulteriori, che, è evidente, non hanno una natura giuridica, ma etico-sociale.

Emerge, inoltre, chiara consapevolezza del fatto che la responsabilità sociale, per quanto costituisca per le imprese una sfida dettata da una realtà sociale in trasformazione, non pregiudica affatto il perseguimento, da parte delle imprese stesse, del loro obiettivo principe: la realizzazione del profitto.

Vero è che il perseguimento di questo primario obiettivo non viene giudicato inconciliabile con la definizione di nuove strategie commerciali che assumano la responsabilità sociale, al pari della gestione della qualità, come un vero e proprio investimento strategico piuttosto che un mero costo.

Nel Libro verde si mostra consapevolezza che l'efficacia di iniziative socialmente responsabili, proprio per la loro natura strategica, deve essere valutata prevalentemente nel lungo periodo.

All'adozione di prassi socialmente responsabili sono ricollegati effetti economici diretti e indiretti. Diretti sono quelli che ricollegabili a un migliore ambiente di lavoro e, quindi, a un maggiore impegno e a una maggiore produttività dei lavoratori o una più efficace gestione delle risorse naturali. Indiretti sono invece gli effetti ricollegabili alla crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che contribuisce a sviluppare le potenzialità dell'impresa sul mercato.

Ma è stato altresì rilevato che la mancata adozione di comportamenti socialmente responsabili può esporre l'impresa a effetti indiretti non desiderati, quali l'offuscamento del suo marchio o della sua immagine, con pesanti ripercussioni sul piano economico-commerciale.

Le imprese che si adeguano a prassi socialmente responsabili, possono trarre vantaggi finanziari concreti per la ragione che si va diffondendo, presso le istituzioni finanziarie, il ricorso a indici sociali ed ecologici al fine di formulare valutazioni riguardanti il rischio di prestito o di investimento nei confronti delle imprese.

Della rappresentazione in un indice borsistico di valori etici l'impresa può giovare ai fini della quotazione e in ogni caso le statistiche riscontrano un aumento di valore per gli azionisti nei mercati in cui sono applicati *rating* di tipo etico.

Le statistiche redatte con riguardo agli indici sociali dei mercati borsistici consentono di verificare le ripercussioni positive, sulle prestazioni finanziarie, di una selezione fondata su criteri sociali.

Un altro aspetto che emerge dall'analisi di questi primi anni di prassi socialmente responsabili, peraltro efficacemente posto in risalto nel Libro verde, è che sono soprattutto le grandi imprese, società e multinazionali, a farsi carico della sfida della responsabilità sociale. L'attenzione degli organismi comunitari è rivolta, tuttavia, anche alle piccole e medie imprese poiché il loro apporto all'economia è giudicato fondamentale e determinante.

Una efficace strategia di promozione della responsabilità sociale, evidentemente, deve essere rivolta e, quindi, coinvolgere tutte le imprese, non trascurando quelle medie o piccole.

Dai documenti comunitari, infine, si ricava che la responsabilità sociale dovrebbe essere integrata nelle strategie di gestione aziendale estendendosi a tutti gli ambiti di tale gestione: aspetti finanziari, produttivi, marketing, risorse umane e ogni altro aspetto della politica aziendale.

Continuiamo distinguendo ancora due dimensioni principali dell'impresa: la dimensione istituzionale e la dimensione sociale.

Per dimensione istituzionale s'intende che un'impresa è il prodotto, e successivamente, la fonte di una rete di contratti interni ed esterni ad essa (con azionisti, lavoratori, clienti, fornitori, etc.) che la vincolano al rispetto di impegni gerarchicamente superiori alla stessa ricerca del profitto. E, in modo ancora più pregnante, con dimensione istituzionale ci si riferisce al fatto che la missione di ogni azienda ha un rilievo pubblico (da non confondersi con statale o relativo allo Stato).

A tale proposito, in una celebre questione giuridica dell'inizio del secolo scorso relativa ad una società che si occupava della navigazione sul Reno (la "Norddeutscher Lloyd"), un amministratore della medesima società valutò che lo scopo di garantire la navigazione sul Reno fosse superiore persino a quello di distribuire un utile agli azionisti.

Oggi, senza giungere a tali posizioni (che, comunque, erano apprezzate ancora negli anni '50 da parte di un giurista autorevole quale Alberto Asquini³⁹), sembra comunque pur sempre ragionevole ritenere che il ruolo svolto almeno da alcune aziende abbia oggettive valenze pubbliche con ricadute interne ed esterne all'azienda stessa.

Oltre ad una dimensione istituzionale, l'impresa ha poi inevitabilmente anche una dimensione sociale che impedisce di scindere attività economica ed etica.

Un'azienda è una realtà sempre a elevato spessore esistenziale: un intreccio di vite, ciascuna con il proprio progetto e i propri bisogni, che

³⁹ Cfr. Alberto Asquini, "I battelli del Reno", Scritti, III, Padova, 1961.

nell'azienda vede la modalità spesso principale per realizzare quel progetto e soddisfare quei bisogni.

L'azienda è poi sociale anche nel perseguire i propri obiettivi di profitto: una rete di comunità professionali in cui il singolo stabilisce relazioni con i colleghi e, così facendo, definisce una ricca trama di reciproche attese che si basano su una fiducia tipicamente etica.

Dunque, essere azienda etica significa essere più (e non meno) azienda.

Anche in un mercato totalmente libero, un'azienda che voglia produrre profitti non può ignorare le proprie dimensioni istituzionali e sociali.

Questa considerazione integrale dell'agire d'impresa, che non separa economia ed etica, ma anzi le tratta come strettamente connesse, appartiene pienamente a una tradizione continentale europea e italiana.

Se è vero, infatti, che l'attuale attenzione all'etica in campo imprenditoriale si deve al successo di temi di apparente origine anglosassone, quali la "*Corporate Social Responsibility*" (CSR) o la "*Business Ethics*", è altresì vero che in Italia ed in una buona parte dell'Europa continentale v'è una lunghissima storia in cui si è ricercata la valorizzazione del nesso tra economia ed etica.

È una storia che inizia con il proto-capitalismo delle città rinascimentali e arriva fino alle concezioni dell'impresa proprie dell'istituzionalismo o delle teorie partecipative, passando per

l'esaltazione delle virtù civiche, lo storicismo filosofico e la dottrina sociale della Chiesa.

Una storia in cui entrano in gioco visioni politiche e concrete sperimentazioni anche diametralmente opposte (dal corporativismo alla co-gestione, dall'impresa pubblica all'illuminismo proprietario), ma unificate dal vedere nel lavoro uno dei momenti decisivi dell'umanità dell'uomo e, quindi, inseparabile da precisi valori etici.

In che modo allora le aziende, tradizionalmente, hanno risposto a problemi di tipo etico o, più genericamente, di responsabilità sociale. Seguendo quattro linee.

La prima, con l'attenzione alle relazioni interne all'azienda; l'attenzione al personale, alle relazioni umane intra-aziendali, considerate come patrimonio dell'azienda oltre che come un dovere dell'imprenditore. Si va dalla classica scuola delle *human relations* (Mayo) degli anni '40-'50 in America, all'idea dell'impresa come "clan" negli anni '80, alle idee della *Mitbestimmung* tedesca, etc.

La seconda, con la cura di certi obiettivi sociali cui l'impresa può direttamente rispondere (risolvere la disoccupazione attraverso comportamenti che ne favoriscano la tenuta in periodi di crisi): prima della guerra un fenomeno analogo era quello delle imprese che curavano certi servizi per le famiglie dei lavoratori (casa, colonia dei bambini, etc.), con l'attenzione a obiettivi sociali condivisi (cultura, formazione, ricerca) attraverso lo strumento delle fondazioni: oggi in Italia, il sistema bancario e non solo, in particolare quello evolutosi dal

mondo cooperativo, usa moltissimo questo strumento che riserva nel sociale parte dei profitti, con l'attenzione a non creare o ad aiutare a risolvere problemi di esternalità associati al funzionamento delle stesse imprese, come i problemi ambientali in particolare.

La terza, con l'assunzione di obiettivi aziendali che vincolano i profitti a un utilizzo per particolari bisogni (formazione di uomini) o per il bene comune.

La quarta, impiegando imprenditorialità, direttamente nella produzione di beni collettivi e servizi sociali, attraverso strumenti come quello delle organizzazioni non profit.

Non si può dire che tali linee di lavoro non abbiano dato risultati; anzi è proprio la loro presenza, quando non sia sporadica, a segnare il crinale fra un capitalismo che taluni chiamerebbero "selvaggio" e un capitalismo sociale. Tuttavia, tali linee sono spesso fragili. Di fronte a crisi, problemi di ristrutturazione e, soprattutto, di fronte agli imperativi della concorrenza, questi obiettivi si rivelano spesso come marginali, i primi a essere sacrificati per garantire il buon funzionamento e la sopravvivenza dell'impresa come tale. Questo viene, infatti, percepito come il "primo" compito dell'imprenditore.

Se ora, rimanendo sempre a un puro livello descrittivo, ci collocassimo dal punto di vista etico per guardare all'economia,

potremmo forse far nostro il tentativo di classificare i molteplici contenuti della *business ethics* seguendo la proposta di Langan⁴⁰.

Egli parla di cinque compiti propri dell'etica degli affari (*business ethics*).

Il primo, *societario* (*corporate ethics*), diretto a provvedere all'educazione etica applicata a particolari campi dell'azienda, integrando la formazione morale primaria con specifici codici e precise politiche aziendali.

Il secondo compito della *business ethics* è quello *accademico* (da inserire negli studi superiori ed universitari).

Il terzo, *esistenziale*, rivolto all'elaborazione di una guida pratica per le decisioni corrette e le politiche conformi.

Il quarto compito venne definito *analitico*. Non si trattava solo di porre questioni generali del tipo "Sono onesto?", "Sono rispettoso delle regole generali?", ma, in presenza di decisioni sempre specifiche e particolari, occorre prevedere e codificare, attraverso attente analisi, tutti gli aspetti specifici, soprattutto quando le scelte sono o possono essere conflittuali.

Il quinto, infine, è un compito *interpretativo* teso a dilatare l'ambito della *business ethics* per aprirlo alla comprensione dei problemi strutturali e del senso della dignità morale e religiosa delle attività personali e sociali che concorrono, nel loro insieme, a costituire il business.

⁴⁰ Cfr. Langan J., *The Ethics of business*, Theological Studies, Washington, DC, ETATS-UNIS, 1990.

Nella *business ethics*, va però individuato un endogeno carattere di fragilità che dipende proprio dall'esclusione del soggetto.

Ed è proprio qui, che i codici di etica degli affari possono svolgere il loro più intenso lavoro di guida e coordinamento, superando questo carattere di fragilità ed elevando a maggiore nobiltà il soggetto stesso.

La risposta classica a questa fragilità è affidata all'azione legislativa e istituzionale dello Stato e della mano pubblica. Attraverso lo strumento di pressione sociale costituitosi nello stesso mondo produttivo (sindacati), si è creato un insieme di leggi e d'istituzioni che vincolano i comportamenti aziendali secondo svariate modalità: sicurezza sul lavoro, orario e salari contrattuali, garanzie quanto al licenziamento, legislazione ambientale, etc. Si tratta di un insieme di vincoli che se, da un lato, vengono ritenuti fondamentali in un'economia socialmente matura, dall'altro sono evidentemente costosi.

Da notare che, specialmente in Europa, dove tale azione diretta dei pubblici poteri è stata più consistente rispetto al mondo americano, si è invece molto più arretrati e diffidenti quanto alla quarta linea di possibile azione nel mondo produttivo stesso, quella basata su organizzazioni non profit.

La distinzione fra privato (auto interessato) e pubblico (volto al bene comune) ha reso diffidenti verso questo tipo di risposta, che invece sembra avere maggiore spazio espressivo in America, dove l'azione pubblica si attesta unicamente sul controllo delle grandi "regole" di

comportamento (assenza di potere monopolistico, comportamenti legislativamente e fiscalmente corretti).

In un mondo in cui la concorrenza cresce e le forme di protezione date dai mercati nazionali “divisi” vengono meno, i costi di tale tipo di risposta, che si affida allo Stato, si sono rivelati eccessivi.

Da qui la crescente insofferenza e il crescente interesse delle imprese verso comportamenti che tentano di affrontare i problemi di responsabilità sociale, i quali, se condivisi, potrebbero trovare risposte adeguate ed essere assai meno costosi.

L’etica degli affari si trova allora di fronte ad un duplice piano di difficoltà.

Il primo, quello relazionale, in cui emerge una posizione di sospetto a vari livelli: sfiducia verso il privato per l’incapacità a incorporare stabilmente comportamenti di responsabilità sociale; sfiducia verso lo Stato, che può essere altrettanto dominato da comportamenti auto interessati; sfiducia verso il sociale, al quale si attribuiscono i difetti dell’uno o dell’altro attore.

Il secondo piano è quello dei risultati, dove si presenta il dilemma tra l’accettare la fragilità nei comportamenti sociali o accettare un costoso ingessamento dei comportamenti che, nel lungo periodo, può risultare letale all’economia stessa.

I tentativi per risolvere questi dilemmi ovviamente non mancano. C’è ad esempio chi scommette sul “progresso istituzionale” (attraverso prove ed errori il comportamento umano, anche in campo economico,

troverà regole e istituzioni adeguate). È un tentativo che, se da un lato ha il conforto di certi risultati (sta cambiando la legislazione del lavoro, sta cambiando il mondo delle assicurazioni e pensionistico, etc.), dall'altro mi sembra peccare di un ottimismo infondato.

L'invenzione di soluzioni veramente efficaci, per i problemi di fondo (dualismo, povertà, sottosviluppo, riemergere di comportamenti devianti come quelli della mafia o simili), implica soggetti e culture che abbiano un'autorevolezza che oggi non esiste.

Le istituzioni sovranazionali stesse si usurano con una velocità impressionante: vedi l'ONU⁴¹.

La WTO⁴² alcuni anni fa era salutata come la risposta finale ai problemi di coordinamento nelle regole del commercio: oggi è già impastoziata, come tutte le altre, in problemi di *leadership* e del genere "chi controlla i controllori?". La mancanza di autorevolezza si paga, fatalmente, con litigiosità e sfiducia reciproche.

La crisi degli Stati, in un sistema globale, è destinata ad accentuare il ruolo degli attori sociali (imprese, associazioni, organizzazioni non governative). Non ci sono mai state tante istituzioni sociali come ai nostri giorni, tuttavia esse non obbediscono a un ordine: sono nubi di pulviscolo nate come reazione ai problemi. Il *gap*, prima che di

⁴¹ ONU, United Nations (Organizzazione delle Nazioni Unite) la più estesa organizzazione internazionale, ricomprendendo la quasi totalità degli Stati del pianeta (ad oggi 192) fondata il 24 ottobre 1945, sito ufficiale <http://www.un.org/>.

⁴² WTO: World Trade Organization (Organizzazione mondiale del commercio) organizzazione internazionale creata allo scopo di supervisionare numerosi accordi commerciali tra i 150 stati membri, fondata il 1 gennaio 1995, con l'obiettivo di abolire o ridurre le barriere tariffarie al commercio internazionale.

ingegneria istituzionale, è di mentalità; il *gap*, ancor più al fondo dei comportamenti etici che sono conseguenti, è di ordine culturale.

Su di un piano più teorico, il problema dell'etica degli affari ricade sotto il tema della *esternalità*. In un certo senso, tutti i problemi di *business ethics* vi rientrano.

Le due grandi risposte date dalla teoria economica al problema delle esternalità si possono così sintetizzare:

- tassare i comportamenti che creano problemi ad altri e ridistribuire il ricavato ai penalizzati (è l'approccio che ha portato, ad esempio, alle tasse sul fumo, o a quelle ambientali);
- istituire diritti di proprietà tali per cui vi sia un proprietario a cui dover pagare le conseguenze costose del comportamento (al proprietario dell'aria pulita, al proprietario del silenzio urbano, al proprietario della sicurezza, etc.) e permettere ai soggetti di negoziare fra di loro sulla soluzione più idonea per allineare costi privati e costi sociali. Meno costoso sarà il negoziare, più soddisfacenti saranno le soluzioni trovate. Ma questa variabile attiene alle qualità umane e sociali degli attori, è un *quid pluris* che, in un popolo, sfugge a qualsiasi pianificazione: o c'è o non c'è; né si può facilmente comprare.

Sia sul piano pratico sia su quello teorico emerge un'urgenza culturale di fondo. Qui l'economia lascia emergere impellente il bisogno

di altro. È il bisogno di antropologia, ed ecco il riproporsi della riaffermazione pratica e teorica del soggetto personale e sociale.

Gli affari, o l'attività economica in genere, nascono dalla sproporzione fra bisogni e risorse. Si tratta, in altri termini, dell'attività di produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi con il minimo dispendio di risorse, al fine di soddisfare il più possibile i bisogni umani. In base a questa definizione potremmo distinguere tre ordini di problemi, da non intendere però come ambiti giustapposti, ma come cerchi concentrici. Si può perciò parlare di:

- una dimensione di razionalità tecnica, data dal rapporto mezzi-fini, bisogni-risorse, tipica dell'economia;
- una dimensione sociale, data dalla relazionalità e interdipendenza realizzata dalle attività economiche: ogni decisione economica crea rapporti ed effetti sulle persone;
- una dimensione etica, data dal carattere umano degli affari: l'attività economica è opera dell'uomo, per l'uomo, ed è realtà che incide sulla sua vita e sul suo modo di pensare.

Tutte e tre le dimensioni s'intrecciano all'interno del comune orizzonte antropologico.

Si vede allora come gli affari non presentano una dimensione puramente tecnica (per cui solo gli economisti sarebbero competenti a parlare di economia), ma si configurino piuttosto, proprio in quanto attività umane, come una realtà polimorfa, necessariamente portata ad investire la riflessione morale. Da ciò deriva che la scienza economica

non può essere intesa come “scienza obiettiva” che prescindenda dal soggetto e dai suoi comportamenti, anche se la nascita dell'economia, come disciplina, nella realtà moderna è stata pensata e perseguita in tal modo.

Pur tenendo presente che, in questo campo, l'identificazione del bene morale non può prescindere dalla necessità di raggiungere l'obiettivo economico, quello di creare e distribuire beni e servizi per l'uomo riducendo il più possibile i costi, produrre ricchezza e profitti, gli affari non identificano tuttavia solo un astratto rapporto tra mezzi (beni e risorse) e fini (bisogni). Essi significano sempre anche un incontro tra persone e un rapporto di scambio, sia quando hanno a che fare con l'ambito della produzione che con quello della distribuzione e del consumo. Sempre implicano un insieme di scelte e di decisioni che si ripercuotono su altri. In questo senso si deve parlare di una dimensione antropologica personale e sociale (rapporto interumano mediato dalle cose e dalle prestazioni) costitutiva dell'attività economica.

Vi è un certo modo di organizzarsi e di strutturarsi delle relazioni interumane profondamente segnato dall'attività economica.

Da questo punto di vista la logica economica e l'interdipendenza degli agenti o degli attori non possono evitare di misurarsi con un duplice interrogativo circa:

- l'umanità dei bisogni (quali bisogni e per quali persone?), nonché la modalità nel soddisfarli. Non ci si può limitare

all'enunciazione generale della relazione bisogni-risorse, dal momento che essi sono sempre storicamente e socialmente mediati;

- la qualità umana dei rapporti creati dall'attività economica. Qui si tratta di vedere se gli affari non rischiano di creare fratture, crisi di solidarietà e stimolare atteggiamenti e modelli di comportamento in cui libertà e criticità vengono oscurate o, addirittura, eluse.

A partire dai processi di industrializzazione l'economia si configura come economia di mercato e tende a costituire un ambito "prioritario", o comunque maggiormente condizionante il complesso della vita civile. I criteri dell'utile, della crescita e dell'incremento della ricchezza, nonché della razionalità economica, tendono a diventare egemoni ed a condizionare i rapporti internazionali.

È chiaro che un'etica degli affari intesa come veicolo di un'antropologia adeguata non potrà ignorare tale fatto, ma dovrà avere tale paradigma come referente nel giudizio, non tanto per canonizzarlo, ma per individuare, sulla sua scorta, le possibilità buone e nello stesso tempo stigmatizzare le "inadempienze". Inoltre il mercato è una condizione necessaria, anche se non sufficiente e non autoregolata, per un'allocazione ottimale delle risorse.

Il problema etico relativo al mercato e alla dicotomia tra economia e società non si può quindi ridurre a quello di un'equa distribuzione delle risorse. Esso investe soprattutto le forme che l'economia assume

nell'influenzare gli altri ambiti della vita civile (cioè l'affermarsi di una logica di mercato in tutti gli ambiti della vita sociale). Emerge in particolare il rischio di un pericoloso scollamento tra l'opera (bene-servizio) e l'"operans", cioè il soggetto e in particolare il singolo, nel senso che questi non ne è più il padrone o colui che è in grado di conoscerne il processo, di determinare i fini e di ricondurre tutto il processo economico al proprio governo. Per questo rispondere alla domanda "Che cosa e come produrre?", realizzando il compito di un'economia finalizzata all'uomo, non è facile. L'"uomo" al quale finalizzare l'attività economica, infatti, non indica più il rapporto organico tra singolo e gruppo e il prodotto economico si è fatto più rilevante sul piano quantitativo e più complesso nei circuiti della distribuzione.

Il processo economico non va anche visto come momento di scambio umano, cioè simbolico, ma solo come scambio funzionale.

Le merci, i beni economici e le prestazioni, se dissociati dalla "persona", finiscono per non avere più un rapporto immediato con i bisogni e con il loro senso umano, anche se non sono sempre l'orizzonte. Ne deriva la conseguenza che le merci giungono a determinare gli stessi bisogni, eccedendoli e ponendosi così in una logica di pura crescita (da cui l'imperativo della crescita e dello sviluppo economico).

Tuttavia i processi economici e le attività di scambio, anche se oggi tendono ad assumere un peso sempre più rilevante, restano finalizzati

al possesso e all'utilizzo da parte dell'uomo, sia come singolo sia come gruppo.

In altre parole, nonostante la complessità odierna, l'uomo tende ancora, e tenderà sempre, ad avere e a usare in una certa maniera i beni economici. Questi rappresentano, in ogni caso, in qualche modo una realtà che porta la sua impronta o che lo invita a lasciarvi la sua impronta.

Un'etica degli affari, dunque, non può limitarsi a considerare i momenti globali dei processi e dei sistemi, ma deve entrare pure nello spazio "micro", dove i soggetti operano le scelte e agiscono influenzando se stessi e gli altri. Mi riferisco allo spazio del possedere, del consumare, dell'usare, che nella situazione odierna, per altro, assume un rilievo notevole sia per l'identità e la verità delle scelte dei soggetti, sia per il destino della convivenza civile tanto nel presente che nel futuro.

La cultura imprenditoriale è quindi costituita da principi, valori, credenze, motivazioni e atteggiamenti, che segnano lo stile di governo e lavoro dell'organizzazione.

La cultura di un'impresa, sia positiva o negativa, crea un'identità dentro e fuori di essa, identità per la quale l'impresa è stimata oltre il suo rendimento, economico e professionale. Questi principi, valori, credenze, motivazioni e atteggiamenti, includono elementi di giudizio attraverso i quali, agli individui è permesso di discernere su cosa è buono e su cosa non lo è, su cosa è coretto e su cosa non lo è. Tutti

questi, orientano i comportamenti e le relazioni umane della società e servono come base per il relativo comportamento etico.

L'etica, così, si trasforma nell'insieme di regole che governano l'ordinamento dei valori in un contesto di assoluta reciprocità.

Un equivoco ancora oggi esistente tra *Corporate Social Responsibility* (CSR), sulla quale sembrano convergere le iniziative delle aziende europee, e il concetto di *Business Ethics* (che sarebbe l'evoluzione della CSR), sulla quale si concentra l'impegno degli imprenditori statunitensi, è necessario sciogliere.

Due modi molto diversi di portare l'etica, negli affari e, un tema di grande attualità, sul quale c'è molto fervore ma ancora poca chiarezza in termini di conoscenza, assunzione di responsabilità, approcci e applicazioni.

In una tavola rotonda organizzata da AssoEtica⁴³, e resa possibile in occasione della creazione della nuova figura professionale dell'*Ethics Officer*, un'occasione unica per il pubblico e per gli addetti ai lavori, è stato questo l'obiettivo da perseguire. Ci si è riusciti anche grazie all'intervento e partecipazione di uno dei massimi esperti mondiali in Business Ethics.

In questo incontro, Archie B. Carroll⁴⁴ chiarì che "*Social Responsibility e Business Ethic sono due cose ben distinte, in quanto*

⁴³ AssoEtica, associazione senza scopo di lucro, che si impegna ad offrire formazione in Business Ethics Management, nel rispetto degli standard di qualità che il mercato richiede.

⁴⁴ Archie B. Carroll, Professore di Business Ethics e Direttore del dipartimento di Management e programmi Non-Profit, al Terry College of Business, dell'Università di Georgia. Il suo impegno nella Business Ethics risale al 1974. Autore di innumerevoli edizioni del libro *Business & Society*, un vero e proprio trattato dell'*Ethics & Stakeholder Management*, il

la prima riguarda delle precise iniziative benefiche (per esempio a sostegno dell'ambiente, delle fasce deboli, etc.), che l'azienda porta avanti a prescindere dal tipo di business che fa e dal modo in cui lo fa. Modalità che viene spesso usata al fine di lavarsi la coscienza o per acquisire consenso. Questa, a prescindere dal bene che viene comunque fatto, non si può definire come etica di impresa o etica degli affari. Se ad esempio un'azienda produce abusando del lavoro minorile o non riconoscendo parità ai diritti dei dipendenti, non può pensare di "mettersi a posto" con un bilancio ambientale. Da qui la dimensione più impegnativa della Business Ethics, che prevede un approccio globalmente etico, portato avanti da tutte le risorse interne, a tutti i livelli e verso tutti gli stakeholder. È un cambiamento epocale, che riporta la dimensione umana all'interno di quella economica e il profitto a una valenza positiva, come fonte di benessere condiviso".

Vediamo adesso in che modo un equivoco di fondo, possa essere visto come opportunità di evoluzione di una mentalità globale.

Negli anni recenti è diventato sempre più evidente non poter parlare di guida etica (*ethical leadership*) senza evitare di tenere in considerazione gli aspetti etici delle pratiche di *management*.

Nei molti sondaggi effettuati sull'argomento, il requisito primario individuato per un leader che possa essere considerato un leader di successo, è l'integrità.

professore Carroll è il teorizzatore della "Piramide" della Corporate social responsibility, pubblicata per la prima volta su Business Horizons nel 1991, punto di riferimento di tutti gli studiosi e operatori della business ethics e generatore di innumerevoli presenze sul Who is Who, e citazioni sulle pubblicazioni di management.

Oggi, molto più che in passato, è rilevante, per i leader, la comprensione del significato di prestazione (*performance*) come un concetto costituito da altri due elementi: l'efficacia e l'efficienza. Vediamo cosa secondo me bisogna intendere.

Per efficacia, possiamo intendere, il sapere cosa fare (“*to do the right things*”).

Per efficienza, possiamo intendere, il sapere come farlo (“*to do the things right*”).

È intuitivo, che questa sia pur superficiale, ma adatta, definizione, porta a considerare che ogni attività o compito svolto da un leader, può essere contraddistinto da un incrocio tra i due significati suesposti.

Quindi nelle diverse situazioni si può essere: efficaci ma non efficienti o efficienti ma non efficaci.

Un leader, per essere tale, cioè per essere un “*effective Leader*”, deve essere allo stesso tempo efficace ed efficiente. Questo rappresenta la grande sfida per il futuro, soprattutto perché è un'acquisizione di consapevolezza e di responsabilità, generatrice di scelte, a volte anche non facili.

Gli scandali della Enron in america, o della Parmalat in italia, solo per citarne alcuni dei più importanti, hanno evidenziato una depressione di questi concetti dal contenuto culturale e di converso di tutte le tematiche dell'etica degli affari.

Si è sicuramente enfatizzato ed evidenziato il bisogno acuto di alti *standard* di principi morali da parte dei *leader*.

Quali sono allora le “aree” o i “campi d’azione” nei quali una persona d’affari (*manager, business person*) può, se vuole, bilanciare e riconciliare, come vera e propria sfida evolutiva, agli aspetti dell’etica?

Joseph L. Badaracco jr.⁴⁵ disse che “*i leader e manager devono possedere quattro “regni” di responsabilità etica. Queste quattro aree di obblighi etici includono il ruolo del manager: 1, come persona privata (private person), 2, come agente economico (economic agent), 3, come guida dell’organizzazione (company leader), 4, come persona chiave (boundary spanner)*”. Vediamo di esplicarli una per volta.

Come “*private person*”, i manager mostrano un alto senso dell’etica prima come persona, e solo dopo come se assumesse un più largo ruolo sociale. Per molti punti di vista questo è il regno della moralità genuina nel suo più profondo senso, e per questo pervade tutto il resto.

Richard Henry Tawney⁴⁶, storico britannico, scrisse: “*Discutere, nello stile di Machiavelli, che c’è un ruolo per gli affari e un ruolo per la vita privata, è aprire la porta ad un’orgia di privi di scrupoli, prima che la mente possa accorgersene*”. Tawney ci ricorda che la nostra moralità privata è indipendente dalle altre regole di vita.

Come “*economic agent*” il manager rappresenta l’organizzazione nelle realtà commerciali. Dai manager ci si aspetta di rappresentare gli interessi non solo degli azionisti ma anche di tutti i portatori d’interesse.

⁴⁵ Joseph L. Badaracco, Jr., professore di Business Ethics alla Harvard Business School. Le sue ricerche si sono focalizzate sull’etica degli affari, particolarmente sulla leadership e sui processi di presa di decisione individuale, tradotti in quattro libri su questi argomenti. Uno di questi, per me interessante è “Business Ethics: Roles and Responsibilities”.

⁴⁶ Richard Henry Tawney (1880-1962), scrittore inglese, economista, storico, critico sociale e professore universitario, denominato “Il santo protettore dei corsi di recupero per adulti”.

Noi pensiamo a questo come a una relazione economica, ma bisogna pensarla anche come a una relazione morale.

Le relazioni efficaci ed efficienti sono basate sulla fiducia e sul rispetto reciproco. Non ci si aspetta dal manager di creare solo profitto. Certo questo è necessario, ma da loro ci si aspetta anche di allinearsi alle leggi e alle funzioni eticamente corrette, come agenti economici.

Spesso, queste regole, creano tensioni, inquietudini, contrasti, nel manager, come persona, e la sfida sta proprio nell'affrontare il percorso per la loro riconciliazione.

Come "*company leader*", il manager si confronta con un'altra sfera di responsabilità morale. Come leader, i manager hanno un sostanziale potere sulla vita delle altre persone. Loro seguono un modello di ruolo, dove decidono cosa fare e cosa no. Il primo obbligo è quello di non abusare di questo potere. Se esso è la manifestazione di una formale linea di condotta, o una casuale dichiarazione fatta incidentalmente, oppure un'azione personale del leader, trasmette un forte messaggio circa quello che i comportamenti etici costituiscono. È assiomatico che il tono morale di un'organizzazione è posto proprio dal suo *top management*.

Come "*boundary spanner*", il manager ha responsabilità etiche estese al di là (oltre) dell'organizzazione. È allettante ma erroneo, pensare che i manager sono limitati nell'organizzazione della loro propria e circoscritta organizzazione. Un'economista descrisse le compagnie come un insieme d'isole di coordinazione manageriale, in

un mare di relazioni di mercato. Le compagnie sono difficilmente “isole”, in quanto hanno numerose, varie e complesse relazioni con portatori di interesse esterni: agenzie governative, rappresentanze sindacali, alleanze strategiche con fornitori o clienti, comunità, reti globali, etc.

I manager hanno responsabilità etiche che si estendono profondamente all'interno delle relazioni e impattano il rapporto con l'ambiente dei portatori d'interesse, e il modo in cui usano il potere.

Usare il potere responsabilmente è un significativo componente della leadership.

Le regole di ferro della responsabilità affermano: *“Nella lunga corsa, colui che non usa il potere in modo responsabile, tenderà a perderlo”*.

Nei contesti etici, potere e responsabilità devono essere quindi tenuti in equilibrio.

Il leader/manager scrupoloso, coscienzioso, ha queste quattro, intrecciate aree, per destreggiarsi e per perseguire la ricerca dei principi di leadership.

Consistenza e coerenza fra le quattro aree, visto come percorso di crescita di mentalità, che poi rappresenta la sfida futura, incrementerà la probabilità di un'etica sostenibile e responsabile e reciproca.

Generalmente, si occupano di etica degli affari, filosofi (che non sono certo uomini d'affari) o professori di business school o di management.

La vera sfida filosofico culturale sta nell'averne un approccio a questi temi non come quello di un filosofo, sebbene importante anche quello, bensì un approccio di applicazione pratica del pensiero filosofico.

È facile fare ironia sull'etica degli affari, difatti un'affermazione diffusa, soprattutto nei paesi occidentali, è che "*l'etica degli affari è un ossimoro*".

Il professore Archie B. Carroll riporta un esempio emblematico. Essendo una volta stato coinvolto come parte di una giuria popolare, un avvocato gli chiese di cosa trattasse il suo lavoro. Quando il professore gli rispose di cosa si occupava, cioè etica degli affari, l'avvocato così commentò: "*deve trattarsi di un argomento molto breve!*".

Quello che quindi rappresenta, la vera sfida, è quello di far comprendere, a tutti gli ambienti professionali (giuristi *in primis*, economisti, *manager*, imprenditori, dirigenti pubblici, etc.), e alla società civile, e alla comunità in genere, quanto sia importante sviluppare un approccio etico alla realtà, mantenendo allo stesso tempo le tipicità della propria professionalità.

In questo, lo Stato con le sue istituzioni da una parte, le accademie e le università dall'altra, e il mondo delle imprese dall'altra ancora, e ancora la società civile, hanno il compito di integrare i propri programmi didattici formativi specifici, contemplando argomenti che tendano a sensibilizzare su quanto gli effetti di un comportamento non virtuoso

produca uno scollamento tra ciò che è la teoria e ciò che è poi la realtà pratica, scollamento che deve essere colmato e riconciliato.

In questa direzione, ad esempio, la Banca D'Italia, con il suo governatore, il quale, a distanza di qualche giorno dalla sua nomina, sottolineò come la banca *“ha di fronte un nuovo periodo, con modifiche normative che avranno un impatto sulle procedure e sul metodo di lavoro. È indispensabile vivere insieme questo cambiamento, affermare relazioni sindacali partecipative, affinché insieme si possa rendere sempre più prestigiosa questa istituzione del Paese”*. Il governatore ha quindi garantito che, per preservare la trasparenza, la Banca avrebbe adottato il suo Codice Etico o di condotta.

Bella sfida, ma rappresenta un esplicito punto di partenza, di un leader, in quel percorso irto di difficoltà, che è la riconciliazione al concetto di etica degli affari, rivolto a tutte le parti interessate nell'attività.

Oggi, per un'azienda, un comportamento fondato sui valori, ormai non rappresenta più soltanto una scelta filosofica, bensì una condizione necessaria per la sopravvivenza.

Non a caso, stiamo vivendo una concezione più evoluta del capitalismo, non più il motore dell'economia scoperto da Smith, fondato sull'egoismo e sul *self-interest*, e sul perseguimento del tornaconto personale, poiché si è aggiunta la dimensione etica.

Con l'integrazione della dimensione etica la visione della realtà economica si espande da linea a piano, attraverso la percezione

dell'esistenza di un mondo delle idee e dei valori, verticali all'economia e al *business*.

Questo sistema a due dimensioni è il Capitalismo Etico che è un'evoluzione del Capitalismo Razionale, ormai vecchio di oltre duecento anni.

Etica, è pertanto, come condotta che concorre a definire la missione aziendale attraverso il riconoscimento dei suoi obblighi sociali e l'analisi sui propri fini, comportamenti, principi.

Con ciò si vuole sottolineare come il comportamento etico sia il risultato di un processo dialettico nel quale si influenzano reciprocamente le convinzioni degli individui, la cultura e la storia dell'impresa. Il rispetto di norme etiche da parte dell'azienda accresce la fiducia dei cittadini e al contempo incrementa gli scambi finanziari/monetari interni ed esterni al Paese. Diviene allora chiara la sinergia che lega etica e sviluppo socio-economico.

Il manager ha bisogno di confrontarsi, cercando aiuto e consigli per l'azione e nella ricerca s'indirizza a persone competenti in funzione delle sue esigenze.

È qui che "dovrebbe" avvenire la comunione tra etica e responsabilità professionale del *manager*. Nel momento in cui s'instaura un rapporto relazionale, scatta il riconoscimento del valore dell'interlocutore attraverso la consapevolezza del significato dei concetti e dei sentimenti espressi, in quanto condizionanti la sfera etica dell'interlocutore stesso, che, in funzione di un processo di

elaborazione tra le sue credenze e quanto percepisce dalla relazione, trasmette il messaggio nel suo ambito sociale, sia in termini di immagine (l'Istituzione) che di relazione tecnico-operativa (il servizio).

Alla luce di queste tesi, si può intuire che una buona reputazione è per l'azienda un patrimonio sempre più prezioso.

I principi etici guida devono quindi essere: il rispetto dell'individuo e il rigetto dei tentativi di frode in un contesto di reciproca fiducia e trasparenza.

Il secondo punto critico, dopo la clientela, è il personale nei cui confronti occorre diffondere il senso e l'orientamento dell'etica, favorendo questo processo con l'impegno responsabile dei manager, chiamati a osservare comportamenti coerenti ed esemplari.

È importante che tutto il personale partecipi allo sviluppo del senso etico in cui l'impresa vuole riconoscersi, nel trasmettere la sua immagine all'esterno.

L'aspetto etico deve investire l'intera cultura organizzativa. L'esempio dei manager di ogni livello, anche il più elevato, costituirà il migliore incentivo per i dipendenti a proseguire su questa via. L'esempio non può che provenire dall'alto con il suo carico di consapevolezza di valori morali e professionali, rilanciando in maniera proattiva la cultura della responsabilità sociale all'interno dell'azienda e, raggiungendo così due obiettivi critici: la centralità del cliente e il comportamento del dipendente, entrambi bisognosi di motivazione per esprimere al massimo le loro potenzialità.

Nonostante l'avvento di un mondo "massificato", i valori primari di interesse intellettuale, realizzazione personale, solidarietà, utilità, tornano ad essere gli incentivi delle aziende e dei lavoratori per ritrovare produttività e redditività.

I dipendenti vanno eruditi per comprendere e applicare il codice aziendale nelle relazioni esterne. La selezione stessa del personale deve tener conto anche dell'adeguatezza delle persone a lavorare in un contesto con regole precise.

Vanno inoltre introdotti controlli sull'operato etico, cui si accompagni un adeguato sistema di premi e sanzioni, visibilmente legati al rispetto delle norme di condotta.

Al contempo, le performance economiche devono essere valutate sulla scelta di considerazioni sul "come" quei risultati siano stati raggiunti e non in funzione dei *budget* individuali.

Uno degli scandali più devastanti della storia, lo scandalo Enron, ha rappresentato un monito cui è doveroso prestare attento ascolto.

Un ulteriore conferma per rimettere nel mondo degli affari l'etica al primo posto, pena il rischio del collasso dell'intero sistema economico-finanziario.

Provocatoriamente, anche se non senza un preoccupante fondo di verità, alcuni esperti commentatori, hanno affermato che lo scandalo Enron ha provocato e continuerà a provocare, nel lungo periodo, conseguenze ancora più devastanti degli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001.

La Enron, rappresentava una delle più grandi società del mondo nel settore dell'energia, e dopo aver vissuto anni di crescita inarrestabile e di grande euforia, specie in borsa, ha dichiarato bancarotta.

In effetti, la bancarotta nascondeva pratiche fraudolente, a livello aziendale, di singoli *top manager*, di società *partner* operanti nel campo della revisione dei conti, dell'analisi e del *rating* finanziario.

Come spesso accade poi a pagare drammaticamente il conto sono sempre i più piccoli: da un lato i dipendenti Enron, che in un colpo solo hanno perso sia il lavoro sia la pensione, dato che i piani pensionistici aziendali prevedevano l'investimento in titoli emessi dalla società stessa; dall'altro i piccoli risparmiatori, che hanno visto il valore delle azioni in loro possesso azzerarsi, dall'altro ancora la società civile nel suo complesso esposta a rischi e pericoli di condotte non virtuose.

Si è constatato che la legislazione, che avrebbe dovuto mettere al riparo da accadimenti di questo genere, a differenza di quella statunitense, è migliore in Italia, spesso tacciata ma evidentemente non sempre a ragione, di arretratezza, e in Europa, tale da rappresentare un bel ribaltamento di prospettiva rispetto all'opinione di alcuni, secondo la quale tutto quello che succede oltreoceano è migliore, più avanzato, più giusto.

Allo scandalo Enron ne sono seguiti diversi altri, di società molto in vista, che hanno mostrato elementi purtroppo assai simili, specie nella disinvoltura con cui venivano predisposti i bilanci aziendali che restano

comunque la prima e principale informazione su cui i mercati finanziari e i consumatori fanno affidamento.

Per questo motivo sono stati in molti a esprimere il timore, poi realizzatosi, che tali avvenimenti potessero provocare una crisi di fiducia, che avrebbe portato facilmente al collasso, un paese basato sul consumo e sull'investimento delle famiglie.

Per recuperare credibilità bisognerebbe allora operare in una direzione che consenta per così dire di "costringere" dall'alto i protagonisti dei mercati ad operare in maniera più responsabile, più etica.

L'ideale sarebbe però che questa esigenza di eticità nascesse anche spontaneamente dal basso, anche perché sarebbe nell'interesse di tutti. Ma obbligare a essere spontanei non è certo sempre possibile.

Gli elementi tradizionali dei codici etici sono stati valorizzati da alcuni studiosi di *management* in relazione proprio al contesto della post-modernità e sulla base delle considerazioni relative al nesso necessario tra religione e società: una società (sia pure una società commerciale) se intende durare nel tempo deve avere una struttura di valori e pratiche analoga a quella di una religione.

La ricerca di riferimento è quella che è stata condotta e pubblicata con grande risonanza da James C. Collins e Jerry I. Porras nel 1994.

Collins / Porras, seguendo un filone di ricerca tradizionale negli studi di management, hanno isolato un insieme di aziende di grande

successo e hanno cercato di individuare quali fossero i fattori alla base di quel successo.

Collins / Porras hanno denominato “*visionary*” le aziende di successo da loro esaminate⁴⁷. Le aziende visionarie sono “*the best of the best*”: non solo sono *leader* nel loro settore, ma hanno saputo mantenere tale *leadership* nel lungo periodo, superando cambiamenti interni ed esterni, riuscendo così a diventare un’istituzione”: “*Indeed, entire markets can become obsolete and disappear. Yet visionary companies prosper over long period of time, through multiple product life cycles and multiple generations of active leaders.*” “[...] *visionary companies display a remarkable resiliency, an ability to bounce back from adversity.*” “[...] *the visionary companies have done more than just generate long-term financial returns; they have woven themselves into very fabric of society.*” “*The key-point is that visionary company is an organization - an institution.*”

Ciò che è più rilevante per il tema dei codici etici è che, secondo le ricerche di Collins / Porras, le “*visionary companies*”, hanno una peculiare cultura interna: una “*cult-like culture*”.

Infatti, le “*visionary companies*” presenterebbero quattro caratteristiche comuni con i culti:

- ideologia sostenuta in modo fervente (“*fervently held ideology*”);

⁴⁷ Oltre a J&J, le aziende considerate “*visionary*” da James C. Collins / Jerry I. Porras (in “*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*”, 1994) sono: 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Marriott, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble, Sony, Wal-Mart, Walt Disney. Il comportamento delle aziende “*visionary*” è analizzato anche nel confronto con altre buone aziende, ma non “*visionary*”: ad esempio la “*visionary*” J&J è confrontata con la “*unvisionary*” Bristol-Myers Squibb (scelta che è sembrata motivata anche dal fatto che Bristol-Myers Squibb viene sempre confrontata con J&J per le diverse decisioni assunte in un caso simile, vedi cap. 4 § 4.2).

- indottrinamento (“*indoctrination*”);
- pressione alla conformità valoriale (“*tightness of fit*”);
- convinzione di essere speciali e superiori (“*elitism*”).

Poiché hanno “*cult-like culture*”, le “*visionary companies*”, in modo più simile a una religione che alla media delle altre aziende, tracciano netti confini tra chi è “*inside*” e chi “*outside*”, considerando l'appartenenza attiva come il meta-valore fondamentale, il cui possesso è importante tanto quanto le competenze professionali⁴⁸.

Collins / Porras propongono di chiamare “*cultism*” l'insieme di pratiche con cui le “*visionary companies*” declinano le quattro caratteristiche che esse hanno in comune con i culti.

Loro hanno sviluppato poi queste quattro caratteristiche in liste descrittive di specifici comportamenti che, come tali, possono essere empiricamente rilevati e, in qualche modo, misurati.

Altro esempio, la J&J, con il suo *Credo*, che è risultata la società avente il massimo punteggio per tre caratteristiche su quattro (“*fervently held ideology*”; “*indoctrination*”; “*elitism*”), mentre per la quarta (“*tightness of fit*”) ha un valore medio.

Se Collins / Porras si mantengono su un piano descrittivo, sono presenti in letteratura sia forti critiche delle “*cult-like culture*”, sia entusiastiche adozioni.

⁴⁸ Si ha una sorta di ritorno del principio “*cuius regio et eius religio*”. Secondo la sintesi contenuta nella recensione di “The Economist” (16 marzo 1996), le aziende visionarie “*transform their recruits into company clones (anybody who fails to conform is ruthlessly expelled)*”.

Per quanto riguarda le critiche, esse possono essere in misura significativa ricondotte al carattere ritenuto ideologico e quindi strumentale delle religioni aziendali.

Le religioni aziendali (e la correlativa enfasi sulla cultura d'impresa) vengono marxianamente ritenute una modalità di dominio funzionale al sistema disciplinare delle organizzazioni post-burocratiche. Altri, in maniera meno connotata e più impressionistica, ritengono che le organizzazioni "*cultish*", con il loro elevato grado di "*cultedness*", portino gli individui a sacrificare ingiustamente tempo personale ai "*corporate cults*".

La "*corporate religion*" viene vista, invece, positivamente da Jesper Kunde, un esperto di marketing secondo il quale, nel mercato globalizzato, saranno vincenti quelle aziende che avranno una propria "religione": "*a religion that brings together the internal company and the external market in a shared, connected flow of understanding.*"⁴⁹

Il punto di arrivo è, nella prospettiva di Kunde, la costituzione di una "*brand religion*": clienti trasformati in fedeli, comportamenti di consumo analoghi ad un rito e dipendenti come officianti (caso esemplare di "*corporate religion*" è, secondo Kunde, quello dell'industria di motociclette Harley-Davidson).

Nella prospettiva di Kunde le religioni aziendali ruotano pertanto attorno alle c.d. "merci di culto"⁵⁰.

⁴⁹ Kunde J., "Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul", Financial times Prentice Hall, 2002.

⁵⁰ Cfr. Carmagnola F. / Ferraresi M., "Merchi di culto. Ipermerce e società mediale", Castelveccchi, Roma, 1999.

Capitolo 3

QUALIFICAZIONE GIURIDICA DEI CODICI ETICI

Sommario: 3.1 La forza normativa dei Codici Etici o di Condotta. – 3.2 I codici etici in quanto fonti normative *più* forti del diritto. – 3.3 I codici etici in quanto fonti normative *meno* forti del diritto. – 3.4 I codici etici possono essere considerati fonte del diritto? – 3.5 Rilevanza contrattuale dei codici etici.

3.1 La forza normativa dei Codici Etici o di Condotta.

L'iniziativa etica, sulla base delle tesi sin qui esposte, contribuisce alla costruzione di un'immagine positiva dell'impresa, e non solo dell'impresa, e alla fidelizzazione della clientela o utenza, tanto quanto la disattenzione ai comportamenti promessi sortisce un opposto effetto reputazionale con la disaffezione dei consumatori.

È questa una conseguenza assolutamente plausibile di un'eventuale condotta imprenditoriale in contrasto con gli impegni assunti.

Essa potrebbe, tuttavia, non essere l'unica.

Vi è, infatti, da chiedersi se l'inosservanza delle norme etiche possa in qualche modo comportare degli effetti anche sul piano giuridico⁵¹

⁵¹ In questo senso Magatti M., "L'impresa della responsabilità. Linee per la ricerca. Invito ad assolvere un vizio", in Magatti M., Monaci M. (a cura di), "L'impresa responsabile", Bollati Boringhieri, Torino, 1999.

oppure si esaurisca nell'applicazione delle sanzioni (eventualmente) previste dai codici o ancora se si risolve in un problema di coscienza.⁵²

Peraltro, i canali attraverso cui è possibile attribuire ai codici etici una qualche rilevanza assumono significato differente a seconda dei destinatari a cui si fa riferimento, nonché del ruolo, attivo o passivo, da essi assunti (significato assegnato alle regole etiche in rapporto alle diverse categorie di *stakeholder* dell'impresa).

Allora cosa s'intende per qualificazione giuridica dei codici etici? Qual è la loro forza nell'orientare i comportamenti di un'azienda e di chi vi lavora? E, in particolare, tale forza, può essere o è, nei fatti maggiore o minore di quella del diritto?

Anticipo le conclusioni: i codici etici o di condotta partecipano della forza normativa tipica dei codici deontologici. In taluni casi, però, i codici etici o di condotta possono manifestare una forza normativa superiore a quella stessa del diritto guidando puntualmente la vita quotidiana di un'impresa e vincolando a comportamenti anche molto onerosi non prescritti dal diritto. In altri casi, proprio in quanto codici etici, i loro contenuti normativi sono ritenuti gerarchicamente inferiori a quelli propri del diritto.

Dunque, i codici etici o di condotta, possono essere, al contempo, normativamente *più* forti e *meno* forti del diritto, intesi come produzione statale delle regole di condotta.

⁵² Davidson P.A., "Legal Enforcement of Corporate Social Responsibility within the EU", in *Columbia journal of European law*, 2002.

3.2 I codici etici in quanto fonti normative *più* forti del diritto.

È più volte emerso come i codici etici orientino l'intero sistema aziendale di un'impresa.

Prendiamo ad esempio, senza addentrarci troppo nella spiegazione, il codice etico aziendale della Johnson & Johnson (J&J), con il loro *Credo*.

Il *Credo* della J&J, rappresenta un buon modello di studio, anche se non certamente unico.

La J&J, non è solamente una delle più grandi aziende farmaceutiche del mondo, ma anche una tra le più antiche ad aver adottato un codice etico.

È però nel 1982 che la forza normativa del *Credo* ha avuto il suo "primo test istituzionale"⁵³ con ampia risonanza pubblica.

Nel 1982 vennero manomesse con un veleno (da persone che rimasero sconosciute) delle capsule del farmaco più venduto di J&J (il Tylenol⁵⁴), che erano già sugli scaffali dei negozi.

Morirono sette persone nell'area di Chicago.

Nonostante un'indagine avesse subito provato che il sabotaggio non era in alcun modo da attribuire al personale di J&J, e nonostante non vi fosse alcun dovere giuridico, il vertice di J&J decise, basandosi esplicitamente sul loro *Credo*, di ritirare, in tutto il mondo, tutte le

⁵³ Tamar Lewin, "Business Ethics' New Appeal", The New York Times, 1983.

⁵⁴ "The analgesic Tylenol, in all its forms, was the country's leading nonprescription painkiller, holding a market share in excess of thirty percent. The capsules were one of its largest selling dosage forms. Tylenol as a brand was J&J's largest selling product and one of its most profitable". (David Collins, "A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies", 2003).

confezioni di prodotto (indipendentemente dal nome commerciale che esso avesse) subendo perdite per oltre 100 milioni di dollari⁵⁵.

Come detto, il vertice di J&J era consapevole di non avere alcun dovere giuridico di ritiro delle confezioni del farmaco, ma era altresì consapevole che il rispetto del loro *Credo* comportasse andare oltre quanto richiesto dal diritto:

“the Credo’s challenge is more than simply compliance with the law. [...] If J&J had decided not to withdraw the product, but to take smaller remedial measures, their actions would have been neither illegal nor wrong.”^{56 57}

Come ricordano coloro che parteciparono alla vicenda, il *Credo* fu fisicamente presente sui tavoli dove si presero le decisioni: *“Copies of the document were kept on the table in the meeting room and referred to frequently. Often the answers were there [...]”*⁵⁸.

Dunque il vertice di J&J utilizzò il loro *Credo* come base motivazionale delle loro decisioni, decisioni che comportavano il dover sopportare, almeno nell'immediato, delle ingenti perdite economiche a cui la J&J non sarebbe comunque giuridicamente tenuta.

⁵⁵ La stima di David Collins (A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies, 2003) è di 140 milioni di dollari, altri stimano 100 o 125 milioni di dollari.

⁵⁶ David Collins, “A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies”, 2003. Anche la Food and Drug Administration e lo stesso Federal Bureau of Investigation cercarono di dissuadere J&J dall'attuare una decisione così estrema che poteva favorire il ripetersi dei crimini (cfr. Harvey L. Pitt / Karl A. Groskaufmanis, “When Bad Things Happen to Good Companies: A Crisis Management Primer”, Yeshiva University, 1994).

⁵⁷ Codice Etico J&J

⁵⁸ Lawrence G. Foster, “Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel”, Lillian Books, 1999.

Il *Credo* agì come ragione ultima non discutibile, come fonte gerarchicamente primaria, rispetto alla quale l'esenzione proveniente dal diritto diveniva irrilevante.

Il *Credo* fu anche ritenuto superiore a ogni calcolo economico, producendo il tipico effetto di *dépense* proprio del sacrificio non utilitaristico (che, però, instaura una relazione complessa con l'economico).

Il *Credo* consentì una decisione che risolse la crisi con costi elevati, in tempi brevi ma, soprattutto, con la riaffermazione di una forte identità aziendale insieme alla legittimazione pubblica del *Credo* stesso.

In altri termini, si creò una storia, una reputazione, in cui la J&J fu la protagonista positiva e coerente coi propri principi e valori dichiarati.

È noto che non tutte le aziende in circostanze simili si sarebbero comportate come la J&J. Classico è ormai il confronto con quanto fece, invece, Bristol-Myers nello stesso anno della crisi del Tylenol: ritirò le compresse nella sola zona degli USA in cui si verificò l'incidente (e non in tutto il mondo, come invece fu fatto dalla J&J).

Come commentò Michael Novak, Bristol-Myers non possedeva un testo quale il *Credo* che potesse fungere da "roccia" in grado di fornire ai dirigenti una "certezza immediata".⁵⁹

⁵⁹ Michael Novak, "Business as a Calling: Work and the Examined Life", The Free Press, 1996. James C. Collins / Jerry I. Porras (in Built to Last: "Successful Habits of Visionary Companies", HarperBusiness, 2004) hanno confrontato la "*visionary*" J&J con la "*unvisionary*" Bristol-Myers Squibb: "we found no evidence whatsoever that Bristol-Myers had anything analogous to the Credo until 1987, when it published the "Bristol-Myers Pledge" (which looks suspiciously like a paraphrased version of the J&J Credo)".

3.3 I codici etici in quanto fonti normative *meno* forti del diritto.

Come visto al paragrafo precedente, i codici etici sono capaci di orientare i comportamenti manageriali in tutto il mondo e di motivare scelte anche molto onerose e non prescritte dal diritto. Ma, al tempo stesso, i loro contenuti normativi sono ritenuti incapaci di incidere sul diritto sia pure quello prodotto dall'autonomia privata.

Così l'efficacia del Credo (che definisce i valori della cultura manageriale, prevede capillari supporti organizzativi e guida decisioni con significativi impatti economici) si è manifestata, almeno fino ad oggi, in un ambito esterno al diritto in senso stretto.

In America, ad esempio, i tribunali, non hanno infatti ancora riconosciuto alcuna significatività giuridica ai codici etici, escludendo che essi possano costituire un contratto implicito tra l'azienda e i suoi interlocutori.

"Business Week" in un suo articolo del 1995 ha sintetizzato, *"may be corporate Credos don't mean much after all – legally anyway"*.

Il caso di riferimento (costantemente ripreso nella giurisprudenza successiva) è quello che, nel 1995, ha opposto Daniel Tripodi a J&J ed ha riguardato la parte del Credo relativa alla responsabilità verso i dipendenti.

In particolare, essendo un caso di licenziamento, rilevava l'impegno dell'azienda (assunto fin dalla prima stesura del Credo e quindi

costantemente mantenuto) di fare sì che i dipendenti avessero “*a sense of security in their jobs*”.

Dopo che una giuria federale aveva dato ragione al dipendente licenziato, la Corte che si pronunciò successivamente, escluse la natura contrattuale del *Credo* ritenendo che gli impegni enunciati nel *Credo* non avessero rilievo giuridico.

La Corte decise ritenendo che gli “*statements*” (principi e valori) del *Credo* fossero formulati in un linguaggio eccessivamente generico per potere innovare la disciplina giuridica del rapporto di lavoro : “*These generalized statements stand in stark contrast to the manual provisions which New Jersey courts have found give contractual rights to employees. [...] The Credo’s statements [...] lack the specificity and detail required to justify employee reliance on an implied agreement that the employer has modified the at-will doctrine. The Credo statements can only be regarded as [...] Johnson & Johnson’s general policies or goals.*”

Secondo la Corte, il *Credo* ha una natura non “*contractual*”, ma “*aspirational*”, e gli impegni in esso contenuti costituiscono non un “*enforceable obligations*”, ma sono giuridicamente inerti “*goals and aspirations*”. Pertanto, nessuno dei destinatari degli impegni dichiarati nel *Credo* può agire davanti ad un tribunale per pretenderne il rispetto, anche se il *Credo* è costantemente presentato dall’azienda stessa come il più importante documento interno: “*It is true that the Credo was continually brought to the attention of employees. [...] This serves to*

emphasize the aspirational rather than the contractual nature of the document. Surely, the Credo was not a contract with doctors, nurses, patients, mothers and all others that Johnson & Johnson's products and services would be of high quality and sold at reasonable prices. Nor, could the Credo be considered a contract with suppliers and distributors that they must have an opportunity to make a profit. Similarly, the Credo could not be construed as a contract with stockholders that the business must make a sound profit.

Any employee reading the Credo could not help but realize that the commitments it makes to these various constituencies were not contracts but, rather, were goals and aspirations. By the same token, employees could not reasonably expect that the generalized statements concerning employee relations were enforceable obligations.”

La stessa motivazione della sentenza sopra esposta, viene ripresa in una diversa sentenza di un anno successivo sempre relativa a licenziamenti ritenuti, da parte dei licenziati, in contrasto con il *Credo*.

Anche in questo caso si riteneva da parte degli attori che il *Credo* costituisse una promessa giuridicamente vincolante: *“because the Credo was posted throughout Johnson and Johnson offices, [...] circulated among incoming employees during orientation, reprinted in the company's annual reports, and used as the basis for employee satisfaction surveys every eighteen months it constitutes a specific*

promise on which she [una degli attori] and other employees reasonably relied.”

Ed anche in questo caso la Corte ritenne che il *Credo* non fosse un contratto e che, in particolare, non contenesse alcuno valido impegno a garantire la sicurezza del posto di lavoro: *“The Credo is not a specific promise of job security or continued employment but rather an articulation of Johnson and Johnson’s aspirational goals and ideals. The Credo was circulated among Defendants’ employees, suppliers, shareholders, and customers. Clearly, the Credo does not constitute a contract to guarantee a profit to defendants’ shareholders, suppliers, or distributors. Nor does the Credo create an employment agreement between defendants and their employees.”*

L’analisi sul linguaggio del *Credo* è stata ripresa in una sentenza del 2002.

La Corte evidenziò che il *Credo* utilizza verbi deontici che solitamente caratterizzano il linguaggio giuridico, ma che tale utilizzo non è sufficiente a qualificare come giuridici gli impegni contenuti nello stesso in quanto non abbastanza precisi: *“It is true that the Credo uses mandatory words like “must” rather than purely hortatory or discretionary verbiage. [...] But this is not a magic words test. Here, defendants [Johnson & Johnson] promise only uncertain things like respect for individual dignity, recognition of merit, safety, and just and ethical treatment. The Credo nowhere purports to create specific rights among employees. [...] In some sentences, the employer promises*

nothing at all, but merely states in general terms that “employees must feel free ...” and that “there must be ...”. [...] The language of the Credo contains no promise clear enough to lead an employee to reasonably believe that an offer has been made.”

È da chiedersi se questa giurisprudenza possa cambiare in seguito, da un lato, all’esplicito richiamo al *Credo* da parte dei “*Principles of Corporate Governance*” editi da J&J nel 2003 e, dall’altro, al maggior rilievo attribuito ai codici etici da parte del Sarbanes-Oxley Act del 2002. Come è stato scritto in una nota della “*Harvard Law Review*”:
“Now that Sarbanes-Oxley has made corporate codes more visible and codes of ethics for certain officers have become the subject of explicit federal regulation, the legal risks associated with codes have increased dramatically.”

Ma soprattutto è da chiedersi se potranno rimanere ancora separate le due sfere normative del diritto e dei codici etici o di condotta in un sistema delle fonti che, soprattutto nell’ambito delle relazioni economiche, sembra privilegiare l’efficacia e la tempestività delle soluzioni rispetto alle forme della produzione normativa.

Il mio punto di vista è quello che i codici etici, nel loro stato embrionale, non potevano certo avere rilevanza giuridica. Ma l’evoluzione di questi codici, da un punto di vista sia temporale che di consapevolezza culturale, oggi, evidenziano un’integrazione alle legislazioni locali e, quindi una possibile assunzione di rilevanza normativa nel sistema stesso delle fonti.

3.4 I codici etici possono essere considerati fonte del diritto?

Se si pensa alla motivazione per la quale il codice etico o di condotta è normalmente elaborato o adottato da un'impresa, e ai suoi contenuti di specificazione virtuosa del dettato normativo, è plausibile sostenere che la regola privata possa, nel lungo periodo, trasformarsi in un uso normativo e divenire quindi giuridicamente vincolante?

Presumibilmente, l'impresa che adotta un codice etico o vi aderisce, tenderà a dare esecuzione alle sue norme, a meno che non voglia vedere vanificato quello stesso risultato che si proponeva di raggiungere assumendo una tale iniziativa.

La trasformazione della regola in uso è inoltre plausibile se si considera che il codice tende a specificare il contenuto della legge e oltrepassarne il dettato, cosicché, con il decorso del tempo, non è da escludere che venga a crearsi una sovrapposizione tale tra la norma di legge e quella privata che quanto previsto dall'una o dall'altra fonte non sia più immediatamente distinguibile.

Se trascorso un lasso di tempo significativo, tali condizioni dovessero verificarsi, saremmo in presenza di un vero e proprio uso normativo, fonte tipica del diritto caratterizzata, come noto, dalla ripetizione costante di un determinato comportamento nel tempo causata dalla convinzione di osservare, in tal modo, una norma giuridica.

I codici etici, laddove non si limitino a una mera riproduzione del dettato normativo, la cui violazione è evidentemente sanzionabile

attraverso la normale applicazione delle regole del diritto, trattano generalmente materie già disciplinate dalla legge, sia pure in relazione ad aspetti ulteriori da essa non direttamente regolati.

È questa, tuttavia, un'ipotesi di scuola, considerato che i codici assunti da imprese operanti esclusivamente a livello locale e che tutti i codici normalmente riproducono in maniera standard i principi e i valori già affermatasi a livello internazionale, di tal che sarebbe alquanto singolare un codice che se ne discostasse.

Sotto altro punto di vista, i codici etici possono essere ricondotti nell'ambito delle fonti atipiche e precisamente delle cosiddette *soft law*, definizione tratta dalle conclusioni del Consiglio Europeo di Edimburgo del 1992, e delle quali possiedono tutte le caratteristiche essenziali?

L'emersione di fonti alternative alla legge, che mirano a orientare le scelte piuttosto che a imporre regole, non rappresentano peraltro una novità nell'attuale panorama giuridico, caratterizzato dalla perdita di autorità dei governi nazionali e dalla crescente incapacità di controllare sistemi economici aperti al mercato globale. Inoltre, in un contesto globalizzato, imprescindibili esigenze di giustizia sociale, oltre che considerazioni di carattere economico, giustificano l'esigenza di creare, nei paesi che ne siano sprovvisti, regole conformi alle leggi dei paesi sviluppati e a quelle riconosciute internazionalmente.

Le *soft law* si presentano, sotto il loro aspetto formale, come una mera proclamazione di obiettivi e principi mancanti del carattere della prescrittività, esse "non costituiscono in nessun caso norme,

nell'accezione di regole vincolanti, di diritto solido ed esplicitato mediante la formula del *command and control*", e la loro violazione non comporta l'applicazione di una sanzione.

In altre parole esse costituiscono atti a efficacia non vincolante in quanto producono effetti giuridici attenuati nei confronti dei soggetti ai quali sono destinati.

Le *soft law* esprimono degli obiettivi generali destinati a essere utilizzati, e incoraggiando o ammonendo determinati comportamenti, possono assumere un ruolo strumentale alla legge attuale, promuovendone le disposizioni, favorendone la divulgazione, prevenendo interpretazioni distorte, integrandone i contenuti, colmandone eventuali lacune.

Non è del resto escluso che, per le ipotesi di violazione delle norme *soft*, siano previste delle sanzioni ugualmente *soft*.

Normalmente il diritto morbido prevede censure e richiami, mentre alla violazione delle norme dei codici etici, corrispondono delle sanzioni differenziate a secondo dell'ambito in cui è intervenuta la violazione.

In particolare, se il mancato rispetto degli impegni assunti avviene al vertice, cioè per opera della stessa impresa adottante il codice, la sanzione è intrinseca e consiste nella vulnerazione dell'immagine e della reputazione e nella correlativa perdita economica.

Mentre, qualora la violazione avvenga nell'ambito di un'impresa affiliata o collegata all'impresa madre, è prevista in molti casi la risoluzione del rapporto contrattuale.

Infine, la violazione delle regole posta in essere dai lavoratori dell'impresa o da chiunque vi operi, è sanzionata con l'irrogazione di appositi provvedimenti simili a quelli disciplinari.

È inoltre evidente che tali esortazioni, consigli, ammonimenti, ancorché non coercitivi, non possono non essere tenuti in debito conto dalla giurisprudenza.

Infatti, si ravvisa, sul piano del diritto processuale, la sempre più frequente scelta delle *Alternative Dispute Resolution (ADR)*, preferite soprattutto nel campo delle relazioni civile e commerciali anche internazionali, perché consentono di ottenere maggiore celerità e semplicità rispetto alle procedure giurisdizionali tradizionali.

Anche nell'ambito della giurisdizione tradizionale, peraltro, le *soft law* in generale e anche i codici etici sembrano avere assunto efficacia giuridica, tanto da divenire legalmente azionabili ed essere utilizzati quali punti di partenza per dirimere le controversie insorte tra l'impresa e i suoi *stakeholder*.

Nell'ambito del contesto italiano non si può certamente dire che le fonti *soft* rappresentino un'assoluta novità: basti pensare al codice di comportamento dei pubblici dipendenti, previsto dall'art. 54 D. Lgs. 165/2001, o ai codici di deontologia e buona condotta previsti dall'art. 20 D. Lgs. 467/2001 (integrativo delle disposizioni in tema di trattamento dei dati personali), oppure ancora alla disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica prevista dal D.

Lgs. 231/2001. Altri esempi possono essere rinvenuti in quelle norme che utilizzano clausole generali, come quelle di correttezza e buona fede (artt. 1175 e 1375 c.c.), o nelle norme dal carattere programmatico come l'art. 41 Cost.

Si tratta dell'introduzione, stavolta esplicita, nel nostro ordinamento di fonti *soft* (codici etici o di condotta o di comportamento o di buone pratiche), con il che sarebbe realizzata la funzione che normalmente svolgono, e cioè quella di sostituire integralmente le norme cogenti o costituire la base per la formulazione di una norma precettiva.

Sotto altro punto di vista è possibile affermare che la norma etica assuma efficacia anche nella ipotesi in cui non sia possibile identificarla quale fonte del diritto.

Come è stato giustamente rilevato “la privata intenzione di attenersi ad una regola sprovvista di efficacia vincolante non comporta nessun effetto sul piano dell'ordinamento giuridico”. Al più essa potrebbe configurare un mero onere, “in virtù del quale un certo comportamento non è preteso in modo assoluto dall'ordinamento con minaccia di sanzioni in caso di inosservanza, ma il soggetto è lasciato libero di attuare la condotta stabilita quale condizione postagli per la realizzazione di un certo interesse” .

Il discorso è invece differente, quando l'azienda manifesti la sua intenzione di tenere un determinato comportamento attraverso l'adesione o l'adozione di un codice etico, difatti in questo caso,

saremmo in presenza di una manifestazione di volontà in grado di produrre effetti giuridici secondo le norme del diritto civile.

Più precisamente, essa configurerebbe un'obbligazione di mezzi consistente in un *facere* derivante, ex art. 1173 c.c., “da contratto...o da ogni altro atto o fatto idoneo a produrlo in conformità dell'ordinamento giuridico”.

In questa prospettiva, l'eventuale inosservanza, delle disposizioni del codice etico, sarebbero sanzionabili secondo le regole civilistiche in materia di obbligazioni, e in particolare attraverso l'azionabilità della pretesa risarcitoria di cui all'art. 1218 c.c.?

È certamente una domanda provocatoria, ma sarebbe veramente interessante provare a darne una risposta, anche se questo richiederebbe un'attenta analisi e ricerca giurisprudenziale, che naturalmente qui non può essere esperita.

3.5 Rilevanza contrattuale dei codici etici.

Il discorso diventa più complesso qualora si voglia dimostrare la tesi della rilevanza contrattuale dei codici etici.

Al riguardo è opportuno, anche a fini di chiarezza, effettuare la distinzione tra diversi schemi contrattuali.

Il primo applicabile in relazione agli impegni assunti dall'azienda nei confronti di tutti i suoi destinatari, il secondo applicabile in relazione sempre agli impegni assunti dall'azienda, ma che coinvolgono anche i *partner* commerciali e le società collegate e controllate, nonché in relazione agli impegni assunti da queste ultime nei confronti dell'azienda madre, il terzo applicabile con riguardo al particolare *stakeholder* costituito dai prestatori di lavoro subordinato nei confronti dell'azienda, guardato nel suo ruolo di destinatario.

Da quanto detto circa la pluralità e diversità di pattuizioni contenute nel codice etico emerge che, laddove si accogliesse la tesi della loro natura contrattuale, esso conterrebbe in sé più contratti tra loro collegati⁶⁰. Infatti, ciascuna di tali pattuizioni è dotata di una propria autonomia sotto il profilo della causa e di una propria individualità giuridica; tuttavia esse risultano connesse dal comune intento delle parti di volere non solo l'effetto tipico dei singoli negozi, ma anche il collegamento e il coordinamento di essi, per la realizzazione di un fine ulteriore, individuabile, nel nostro caso, nel successo dell'azienda

⁶⁰ Carresi F., "Il contratto", in Cicu A., Messineo F. (diretto da), "Trattato di diritto civile e commerciale", Giuffrè, Milano, 1984.

madre, dal cui destino dipende inevitabilmente la sorte o il vantaggio dei singoli *stakeholder* ad essa legati. In questo caso, il collegamento sarebbe esposto nella *mission* e nella condotta, sezioni entrambe riferite indifferentemente a tutti i destinatari del codice.

Quanto al primo schema contrattuale, è il caso di ricordare che, con l'adozione del codice etico o di condotta, l'azienda manifesta, nei confronti di tutti i suoi *stakeholder*, la volontà di rispettare un certo comportamento virtuoso, mentre solo ad alcuni di essi richiede l'impegno all'osservanza delle regole ivi contenute. Generalmente questi reciproci impegni vanno contenuti nello specifico contratto regolativo del rapporto (commerciale o di lavoro) in essere.

Nell'ipotesi, invece, in cui nulla, in merito agli impegni assunti dall'azienda, sia specificato nel contratto, si può fare riferimento a quanto segue. La volontà manifestata nel codice etico può assumere rilevanza contrattuale innanzi tutto ai sensi dell'art. 1333 c.c., relativo ai contratti con obbligazioni del solo proponente?⁶¹ Si tratta di un contratto a titolo gratuito (obbligazione a carico del solo proponente non condizionata a una controprestazione) che comporta l'irrevocabilità della proposta dal momento in cui essa giunge in qualsiasi modo a conoscenza del suo destinatario e che si perfeziona in mancanza di rifiuto del destinatario medesimo.

Il codice etico, inoltre, può assumere rilevanza contrattuale anche ai sensi dell'art. 1336 c.c., relativo all'offerta al pubblico?

⁶¹ Bianca M., "Diritto Civile. Il contratto", Giuffrè, Milano, 2000.

Da quanto chiesto, potrebbe emergere, che le fattispecie in esame possono essere utilizzate solo con riguardo ai destinatari attuali dell'azienda, gli unici in grado di integrare gli estremi della conoscenza o conoscibilità del contenuto, rispettivamente, della proposta o dell'offerta, ed eventualmente, di opporvi il rifiuto o manifestare l'accettazione. Più difficile è invece sostenere che la proposta o l'offerta possano assumere rilevanza vincolante per l'azienda nei confronti di alcuni *stakeholder*, si pensi a quelli che non potrebbero conoscere i contenuti né avvalersi delle facoltà di rifiuto o di prestazione del consenso. Il contratto *de quo* si perfeziona solo mediante ordinaria accettazione.

Quanto al secondo schema contrattuale, molto spesso, come si è visto, i codici etici non si limitano a dettare regole vincolanti nei confronti della stessa azienda che li adotta, ma richiedono anche l'osservanza dei medesimi comportamenti da parte delle imprese affiliate o controllate, delle imprese fornitrici, e in generale dei *partner* commerciali. Normalmente i contratti stipulati dall'azienda con questi soggetti contengono apposite clausole che prevedono la risoluzione del rapporto contrattuale in ipotesi di inosservanza dei comportamenti richiesti, in applicazione dell'art. 1456 c.c.

Laddove, invece non sia presente una clausola risolutiva espressa, la medesima conseguenza può verificarsi ai sensi dell'art. 1353 c.c. sul contratto condizionale il quale non esclude che possa essere dedotto in condizione l'inadempimento di una delle parti, né richiede che la

condizione medesima debba essere necessariamente espressa nel regolamento contrattuale, potendo a essa risalirsi sulla base di una interpretazione presuntiva della volontà delle parti⁶².

Laddove invece non sia neppure presente una clausola contrattuale esplicitamente vincolante l'azienda (affiliata o controllata, fornitrice, o *partner* commerciale) collegata all'osservanza delle norme di condotta, si può ritenere che esse entrino ugualmente a far parte del regolamento contrattuale ex art. 1340 c.c., secondo cui "le clausole d'uso s'intendono inserite nel contratto, se non risulta che non sono state volute dalle parti". La disciplina in questione fa riferimento, non agli usi normativi, ma agli usi contrattuali o negoziali⁶³, e cioè a quegli usi comunemente applicati in relazione ad un certo tipo contrattuale, il quale obbligherebbero le parti, anche se da esse ignorati⁶⁴.

Applicabile è altresì l'art. 1374 c.c., secondo cui "il contratto obbliga le parti non solo a quanto è nel medesimo espresso, ma anche a tutte le conseguenze che ne derivano secondo la legge, o in mancanza, secondo gli usi e l'equità". In questo caso, le norme di condotta risulterebbero vincolanti attraverso un duplice canale: uno eventuale e di fonte legale (usi) e l'altro generale e di fonte contrattuale (equità).

Quanto al terzo schema contrattuale, cioè rispetto al particolare *stakeholder* costituito dai prestatori di lavoro subordinato, guardato nel suo ruolo di destinatario, richiede un approfondimento più complesso

⁶² Costanza M., "Della condizione del contratto", in Scialoja A., Branca G. (a cura di), "Commentario del codice civile", Zanichelli, Bologna-Roma, 1997.

⁶³ Bianca M., "Diritto Civile. Il contratto", Giuffrè, Milano, 2000.

⁶⁴ Cass. 18 aprile 1994, n. 3651.

di quello che qui può essere fatto, con delle precisazioni in merito.

In proposito non si può fare a meno di notare come il tema della responsabilità sociale dell'azienda, e di conseguenza quello connesso dei codici etici, presenti significativi punti di contatto con la materia lavoristica⁶⁵: Entrambi, infatti, mirano “al progresso della società, all'attenuazione delle disuguaglianze e delle posizioni di debolezza di determinati soggetti, alla composizione e integrazione di interessi economici e sociali”⁶⁶.

Per quel che qui interessa, va notato che la speciale normativa applicabile ai rapporti di lavoro condiziona la validità delle osservazioni generali fatte, qualunque sia il ruolo cui si faccia riferimento.

Per ciò che concerne la loro qualità di destinatari l'impresa che adotta o aderisce al codice e l'impresa a essa affiliata o collegata, sarebbero vincolate al rispetto delle norme etiche previste a favore dei lavoratori impiegati presso di essa o direttamente dalla legge, oppure per via dell'efficacia obbligatoria o rilevanza contrattuale che a esse può essere attribuita.

Dal primo punto di vista (efficacia legislativa) si osserva come nella materia lavoristica, gli usi normativi costituiscano fonti del diritto non solo nelle materie non disciplinate dalla legge, ai sensi della regola generale di cui all'art. 8 disp. prel. c.c., ma anche, ai sensi dell'art. 2078 c.c., derogativi rispetto a quella disposizione, nelle materie già

⁶⁵ Tursi V. A., “La responsabilità sociale delle imprese e il diritto del lavoro”, relazione al convegno su “La responsabilità sociale delle imprese e delle P.A.”, Genova, 10 giugno 2003, sito internet <http://csr.dima.unige.it>.

⁶⁶ Ferraresi M., “Responsabilità sociale delle imprese: il ruolo del diritto del lavoro”, in Dir. Rel. Ind., 2004.

disciplinate, ove prevalgano, ancorché non richiamati, se più favorevoli al lavoratore. A questo riguardo, e la considerazione può ripetersi anche con riferimento agli usi aziendali, i codici etici, in quanto espressione dell'intenzionalità dell'azienda di oltrepassare in *melius* la normativa vigente, prevarrebbero sulla legge.

Quanto al secondo punto di vista (efficacia obbligatoria o rilevanza contrattuale) va considerata, innanzi tutto, l'operatività degli usi aziendali⁶⁷, inquadrabili come una particolare categoria di usi negoziali ex art. 1340 c.c.⁶⁸.

Essi differiscono dagli usi normativi per il fatto che la reiterazione dei comportamenti nasce da uno spontaneo atto di liberalità del datore di lavoro, e cioè da un atto consapevolmente diretto alla modificazione in *melius* dei trattamenti già previsti in favore del lavoratore⁶⁹, e non in conseguenza di un errore di diritto⁷⁰ o obbligo contrattuale⁷¹.

Pur non rappresentando fonti del diritto, anch'essi comunque, se più favorevoli per il lavoratore, prevalgono sulla legge e inoltre, rappresentando una particolare modalità di estrinsecazione della volontà contrattuale delle parti, integrano il contenuto del contratto individuale di lavoro, anche in deroga a quanto previsto dal contratto

⁶⁷ La questione degli usi aziendali è affrontata nel classico studio di Spagnuolo Vigorita L., "Gli usi aziendali", Morano, Napoli, 1957, e in "Osservazioni in tema di <<uso aziendale>> e contratto collettivo", in Mass. giur. Lav., 1998.

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ La spontaneità, da intendersi come consapevolezza dell'inesistenza di un obbligo giuridico, non viene meno per via della mera sollecitazione del comportamento da parte del personale o dei sindacati dei lavoratori (come appunto nel caso di codici etici proposti da questi).

⁷⁰ Cass. 18 febbraio 1992, n. 1984.

⁷¹ Cass. 7 agosto 1998, n. 7774.

collettivo⁷², sempre che ciò non sia escluso dalla concorde volontà delle parti⁷³, anche tacitamente espressa⁷⁴. Per il resto possono invece ripetersi le osservazioni già effettuate *infra* al secondo schema contrattuale.

Infine va considerata un'ulteriore ipotesi che potrebbe consentire la penetrazione delle clausole dei codici etici all'interno del regolamento contrattuale, valevole non per la generalità degli *stakeholder*, ma solo con riferimento ai soli prestatori di lavoro subordinato: ci si riferisce al caso in cui il codice etico sia stato concordato con la controparte sindacale, di tal ch  appare "difficile negargli la natura di un vero e proprio contratto collettivo"⁷⁵.

Quanto ai doveri di comportamento che a essi (prestatori di lavoro subordinato)   richiesto di osservare, pu  senza dubbio sostenersi che le norme di condotta, in quanto miranti ad individuare il corretto adempimento della prestazione lavorativa, costituiscano un obbligo del lavoratore accessorio all'obbligazione principale e abbiano quindi rilevanza contrattuale, sia pure diversi siano i modi attraverso cui esse accedono al contratto. Innanzi tutto   possibile che nello stesso contratto di lavoro sia inserita un'apposita clausola che impegni il lavoratore all'osservanza delle norme di condotta.

⁷² Cass. 25 gennaio 1993, n. 823.

⁷³ Cass. 25 febbraio 1995, n. 2217.

⁷⁴ La norma non   certamente applicabile ai *partner* commerciali ed ai fornitori. Si potrebbe invece discutere circa la sua applicabilit  alle filiali dell'azienda madre.

⁷⁵ Ferraresi M., "Responsabilit  sociale delle imprese: il ruolo del diritto del lavoro", in Dir. Rel. Ind., 2004.

È questa l'ipotesi più semplice e anche più frequente: nella maggior parte dei codici, non a caso, ai codici etici o di condotta, sono allegati dei moduli di adesione.

Tuttavia, pure nella ipotesi in cui manchi una clausola di tal fatta, e dunque non vi sia un consenso esplicito del lavoratore al rispetto delle norme di condotta, ad un risultato non dissimile si perverrebbe facendo riferimento ad esso come ad una modalità di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro.

Anche in tal caso, infatti, residuerebbe in capo al lavoratore, un obbligo a eseguire la prestazione con la diligenza richiesta in via generale dall'art. 1175 c.c., dal quale, scaturisce un'obbligazione di corretto comportamento nell'esercizio dei propri diritti e nell'adempimento dei propri doveri. Ai sensi dell'art. 2104 c.c., inoltre, la diligenza richiesta al lavoratore va collegata anche "all'interesse dell'impresa", parametro che può ben essere inteso in senso ampio e corrispondere tanto all'interesse economico, quanto all'interesse che non sia danneggiata, all'esterno, l'immagine di azienda affidabile e responsabile. Anche, nella remota ipotesi, in cui il lavoratore non abbia reso esplicitamente il suo consenso all'osservanza del codice, dunque, egli rimarrebbe a essere vincolato per via del potere riconosciuto dalla legge al datore di lavoro, che può dettare tanto disposizioni per l'esecuzione del lavoro quanto disposizioni per la disciplina del lavoro.

Lo scenario dei moventi che determinano la crescente produzione di norme etiche da parte delle imprese e del loro impatto sulle relazioni

economiche è qui solo tratteggiato, ma è approfonditamente indagato dagli studi condotti nell'ambito delle discipline che più direttamente si occupano di etica degli affari.

La dimensione etica, del resto, può in questi casi solo astrattamente considerarsi estranea alla dimensione giuridica poiché le norme private, comprese le regole propriamente etiche, vivono nell'ambiente giuridico, in stretto contatto e contiguità con le norme legali e ciò comporta non solo la necessità di vagliarne la compatibilità con le regole e i principi operanti nell'ordinamento giuridico⁷⁶, ma altresì di verificare i possibili rapporti e le interferenze tra i due sistemi, anche allo scopo di comprendere meglio come la loro integrazione possa promuovere la realizzazione degli obiettivi cui sono rispettivamente ispirati⁷⁷.

Ci si può chiedere infatti se l'ordinamento giuridico, oltre a svolgere il consueto vaglio di legalità sulle norme private autoprodotte dalle imprese, non possa svolgere una funzione ulteriore, di supporto alla stessa norma etica per migliorarne l'impatto e l'efficacia.

La necessità di valutare il rapporto tra norme private, di natura "etica", e norme giuridiche destinate a regolare l'organizzazione e le

⁷⁶ Ciò vale a maggior ragione quando alle regole "etiche" si attribuisca espressamente la capacità di vincolare su base contrattuale gli aderenti, dovendosi in tal caso operare il consueto controllo (strettamente giuridico) di legittimità e meritevolezza dell'atto di autonomia privata così posto in essere.

⁷⁷ In questa prospettiva vedesi l'analisi e le considerazioni di Cafaggi (2005), sulla rilevanza giuridica dei codici etici; F. Cafaggi, La complementarietà tra responsabilità sociale e responsabilità giuridica d'impresa, in AA.VV., Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, Problemi, teorie e applicazioni della CSR, a cura di L. Sacconi, il quale osserva che l'autonomia della responsabilità sociale rispetto a quella giuridica si conserva indipendentemente dal fatto che gli impegni assunti in sede di responsabilità sociale siano giuridicamente coercibili e sanzionabili.

attività imprenditoriali si manifesta in particolare con riguardo a quelle prescrizioni contenute nei codici etici aziendali cui si affida esplicitamente il compito di integrare il quadro della c.d. *governance* d'impresa e ciò sia perché le regole di governo dell'impresa esercitata in forma societaria sono attualmente oggetto di grande attenzione nel mondo giuridico, sia perché i codici etici rappresentano un'espressione di autodisciplina non necessariamente collegata a (e governata da) uno specifico quadro normativo di riferimento, sia di fonte pubblica (come è invece, ad es., per i modelli organizzativi predisposti in ossequio alle prescrizioni della L. 231/2001), sia di fonte privata, ma in qualche misura centralizzata e soggetta a forme di vigilanza istituzionale (come è per i codici di autodisciplina elaborati dalle società di gestione dei mercati regolamentati).

Nei tempi più recenti si è molto discusso sulla capacità delle regole etiche autoprodotte dalle imprese di indurre un più rigoroso rispetto delle leggi vigenti e, più in generale, decisioni imprenditoriali effettivamente conformi a principi morali nonché rispettose delle fondamentali esigenze di carattere sociale o ambientale, anche oltre quanto la legge prescrive.

Ciò soprattutto dopo aver constatato, da un lato che molte imprese dotate di dettagliati codici etici non hanno esitato ad optare per condotte irresponsabili allo scopo di incrementare i propri profitti (suscitando il sospetto che l'adozione di un codice etico si risolva talora in un'operazione essenzialmente pubblicitaria), dall'altro che la

disciplina delle attività economiche sta attualmente evolvendo nel segno del *favor* per la regolazione privata, più o meno governata da fonti superiori di rango legale.

Occorre quindi capire se la regolazione su base etica delle imprese sia effettivamente in grado di raggiungere gli obiettivi programmati ed a tal fine è importante individuare le possibili inefficienze del sistema, le sue eventuali contraddizioni interne, le aree di frizione con altre regole pure imposte (o facoltà concesse) alle imprese dall'ordinamento giuridico ed immaginare soluzioni che, impegnando etica e diritto, possano valorizzare la coerenza tra fonti e la funzionalità globale dell'ordinamento dell'impresa.

Il tema è tuttora dibattuto nella dottrina giuridica, ma anche se la soluzione sopra segnalata fosse confermata, si aprirebbero ciò nondimeno numerosi e complessi problemi di ricerca e ricostruzione delle regole idonee a governare un tale modello.

Ad esempio, perché l'impostazione *multi stakeholder* possa essere legittimamente introdotta nelle regole di gestione della società sarebbe sufficiente un'approvazione dei soci a maggioranza? Bisognerebbe in tal caso configurare un'inedita e atipica causa di recesso dalla società per il socio che non abbia consentito alla relativa decisione?

Che rilevanza potrebbe avere quell'impostazione che afferma esistere un rapporto d'inevitabile strumentalità tra il comportamento socialmente responsabile e il valore a lungo termine per l'azionista, tale da rendere stabilmente compatibile l'impegno sociale con la finalità

di profitto⁷⁸? E in questo caso, addirittura, la scelta tra obiettivi di profitto a breve o a lungo termine non potrebbe rientrare direttamente nella discrezionalità degli stessi amministratori? Si tratta di questioni decisamente complesse per le quali una soluzione basata sulla mera interpretazione del diritto vigente non potrebbe andare esente da notevoli incertezze.

Se l'esigenza di procedimentalizzare in qualche modo l'impegno etico che l'impresa assume è generalmente avvertita, anche allo scopo di rendere maggiormente osservabile il grado di conformità del suo comportamento alle regole in esame, resta il problema di individuare le strategie e le soluzioni più idonee a promuovere tale attività di specificazione e procedimentalizzazione dell'impegno etico assunto e in quest'opera il diritto pare avere un ruolo decisivo, in una prospettiva che possa coniugare l'autodisciplina con l'eteroregolazione.

Si è così proposto che per legge siano formulati "codici dei codici", in cui siano fissati i criteri per la redazione dei codici etici interni e siano indicati alcuni parametri e requisiti da rispettare, necessari ad

⁷⁸ Nell'ambito degli studi di matrice filosofica v. il recente contributo di Stanny (2007), che fa il punto sullo stato del dibattito intorno alle tesi di R.E. Freeman relative al collegamento funzionale che può intercorrere tra i richiamati obiettivi. La tesi che postula la compatibilità tra interesse al profitto e prospettiva *multi stakeholder* e che reputa quest'ultima un'affidabile garanzia di crescita dell'impresa nel lungo periodo compare anche in molti documenti di fonte istituzionale, come ad. es. il Libro verde della UE sulla *Corporate Social Responsibility*. La concezione che individua un legame di consequenzialità tra gestione socialmente responsabile e crescita del profitto dell'impresa non trova tuttavia particolari conferme sul piano empirico, come dimostra l'esame dei dati relativi alla *performance* delle imprese impegnate in politiche di responsabilità sociale, o degli stessi fondi etici. Da quei dati non si evince, infatti, uno stabile collegamento tra gestione socialmente responsabile e aumento dei profitti per l'impresa - cfr. sul punto Vogel (2007); sul piano teorico la tesi inoltre non chiarisce come e quando debba essere valutato il profitto di lungo periodo mentre, sul piano applicativo, rischia di avere conseguenze ambigue poiché lascerebbe esenti da censura quei comportamenti irresponsabili dei *manager* che risultino con certezza inidonei a produrre in futuro conseguenze pregiudizievoli per l'impresa o, ancora, quei comportamenti per i quali il saldo tra profitto a breve termine e perdite future possa essere preventivamente stimato come positivo per l'impresa.

assicurarne l'efficacia. Tra questi il carattere sufficientemente circostanziato delle regole poste, la previsione di articolati sistemi di verifica, controllo e sanzione, nonché di procedure finalizzate a garantire la pubblicità non solo dell'adozione del codice, ma del grado di *compliance* e di sua specifica attuazione attraverso appositi strumenti di *reporting*.

In alternativa si propone di introdurre un sistema d'incentivi e sanzioni che possa condurre le imprese ad assolvere in modo più serio e tecnicamente adeguato il proprio impegno etico. In tal caso le soluzioni prospettate si basano sulla previsione di una responsabilità per violazione delle regole (giuridiche o etiche) e del valore esimente accordato al rispetto di codici di condotta che rispondano a sufficienti requisiti di precisione, coerenza ed effettività.

Se si volesse invece ragionare sull'esistente, ci si potrebbe chiedere se gli ordinamenti giuridici vigenti non dispongano di regole o istituti in qualche modo idonei a perseguire le finalità appena enunciate.

In verità il tentativo di collegare conseguenze giuridiche all'assunzione di impegni di carattere etico è stato già effettuato, con riferimento al nostro ordinamento, richiamando le figure della promessa unilaterale, o della promessa al pubblico, nonché del contratto a favore di terzo.

Ciascuna di queste prospettazioni presenta tuttavia il limite di operatività legato all'insufficiente determinatezza del contenuto della

prestazione. Infatti, ove gli obblighi che l'impresa volontariamente e pubblicamente assume non siano sufficientemente circostanziati, ma al contrario siano vaghi e tendenzialmente indeterminati, nessuna delle figure evocate pare prestarsi allo scopo.

Ciò vale a meno che nel sistema si possa rintracciare (e valorizzare) qualche strumento che si riveli in grado di indurre le imprese a dare contenuti più specifici e concreti alle loro promesse che, in tal modo, potrebbero risultare più facilmente azionabili⁷⁹.

Allo scopo potrebbe risultare utile il ricorso alle norme e soprattutto ai principi che, negli attuali ordinamenti, tutelano l'affidamento e la buona fede, in diverse forme e a diversi livelli.

L'adozione di un codice etico fa parte della comunicazione d'impresa e ove a essa non segua un comportamento di effettiva e reale conformità, l'impresa non potrebbe andare esente da quella responsabilità da affidamento che viene collegata alla diffusione pubblica di informazioni false o inesatte. Si tratterebbe, inoltre, di responsabilità che al momento vede dilatato il suo ambito di operatività dai più recenti orientamenti interpretativi che tendono a collocarla a un livello più prossimo alla responsabilità di tipo contrattuale,

⁷⁹ Gli studiosi di etica degli affari - cfr. in particolare Sacconi (1991) - hanno già in passato sottolineato l'importanza che il codice etico, oltre ad indicare il *set* di valori etici di riferimento dell'impresa, proceda successivamente a specificare i comportamenti richiesti e quelli vietati, evidenziando e regolando le aree di possibile conflitto tra impegni etici ed interessi potenzialmente antagonisti, quale l'interesse al profitto dell'impresa o altri interessi privati, comunque legittimi, di coloro che operano al suo interno. L'esigenza di specificità e coerenza delle norme etiche è stata sostenuta soprattutto nella prospettiva di migliorarne la comprensione e l'interpretazione da parte di coloro che sono chiamati a rispettarle. Mi pare tuttavia che un'appropriata e puntuale formulazione della norma etica sia assolutamente essenziale anche su un piano più tecnico, per rendere la regola stessa concretamente passibile di essere azionata e di consentire la sorveglianza esterna sul suo adempimento.

assimilandola alla responsabilità "da contatto sociale" ove le informazioni siano dirette a un destinatario "ragionevolmente prevedibile" e promanino da un soggetto qualificato, in grado di controllarne pienamente l'esattezza.

Su altro piano la comunicazione al pubblico dell'adozione di codici di condotta non seguita da un effettivo e reale adempimento degli obblighi assunti potrebbe ricevere sanzione sul piano della tutela dalla pubblicità ingannevole.

La legislazione comunitaria si è già mossa in questo senso nella direttiva sulle pratiche commerciali sleali (dir. 2912005), attuata nel nostro ordinamento con il d. lgs. 2 agosto 2007, n. 146. L'art. 6, 2° comma della direttiva, come l'art. 21, 2° comma, lettera b) del decreto di attuazione, annoverano infatti tra le azioni ingannevoli vietate "il mancato rispetto da parte del professionista degli impegni contenuti nei codici di condotta che il medesimo si è impegnato a rispettare, ove si tratti di un impegno fermo e verificabile, e il professionista indichi in una pratica commerciale che è vincolato dal codice.

Le richiamate disposizioni potrebbero risultare utili a promuovere una più accurata e puntuale definizione degli impegni che le imprese volontariamente assumono ove dei presupposti della loro applicazione si dia un'interpretazione sufficientemente ampia. In particolare, la necessità che si tratti di un impegno "fermo" e "verificabile" dovrebbe essere intesa con riferimento non già al carattere dettagliato o circostanziato degli impegni assunti, ciò che potrebbe rafforzare nelle

imprese la tendenza a darsi regole di contenuto assai ampio e poco determinato proprio per eludere un'eventuale responsabilità, quanto alla capacità delle espressioni adottate di suscitare un ragionevole affidamento nell'osservatore medio e di riferirsi ad atti o comportamenti suscettibili di avere una (qualche) concreta attuazione e di essere oggettivamente osservabili.

La pubblicità data al codice di condotta nell'ordinaria comunicazione d'impresa (pubblicazione sul sito *internet* o su apposita *brochure* messa a disposizione del pubblico nei locali aziendali o trasmessa a clienti o fornitori attuali o potenziali) dovrebbe essere ritenuta sufficiente ad integrare il requisito che ne richiede l'uso in una pratica commerciale. In tal modo l'impresa potrebbe essere indotta non solo ad assumere esplicitamente soltanto gli impegni che è in grado di assolvere, ma soprattutto a definire con maggiore precisione i modi e i limiti del proprio impegno di tipo etico o sociale allo scopo di circoscrivere l'eventuale responsabilità che potrebbe incomberle ove abbia formulato promesse più ampie in modo credibile.

Il successo dei codici deontologici e dei codici etici o di condotta nasce dal fatto che l'etica appare se non l'unica fonte, sicuramente la più idonea e plausibile al fine di proporre codici di valori comuni, decaloghi di prassi condivise, complessi di regole che non scaturiscano solo dalla logica dei rapporti di forza o dei compromessi di potere.

Questo prepotente ingresso dell'etica in economia parrebbe scandire il definitivo declino di una concezione del diritto intrisa di formalismo positivistico e di statualismo imperativistico, alla quale intere generazioni di giuristi erano state educate.

Tramonta l'idea di un diritto che pone, *ratione imperii*, enunciati normativi e ne assicura la forza cogente imponendola, *ab externo*, ai destinatari.

Ma l'espansione dell'etica significa pure definitiva consapevolezza del fatto che le leggi naturali dell'economia o il cosiddetto principio di neutralità del mercato non consentono di per sé di giungere a un soddisfacente bilanciamento degli interessi in gioco e, soprattutto, non offrono alcuna garanzia di tutela di tutti quei soggetti che appaiono emarginati rispetto ai processi decisionali economici, siano essi singoli soci, minoranze, investitori, risparmiatori, consumatori, etc.

CONCLUSIONE

La sensibilità comune avverte la polivalenza dello sviluppo economico che, se pure è in grado di migliorare le condizioni *standard* di benessere, può anche portare la società a una progressiva disumanizzazione quando è completamente avulso da qualsiasi limite etico.

È questa la problematica che viene affrontata dal movimento dell'etica degli affari, sorto negli Stati Uniti a fine anni Sessanta e presto diffusosi in tutti i Paesi sviluppati.

L'etica degli affari, come anche l'etica delle professioni, delle organizzazioni, della politica, etc., è uno studio di etica applicata che valuta le conseguenze derivanti dall'applicazione di generali teorie etiche nella realtà concreta e quotidiana. In particolare mira a ricongiungere nell'unica dimensione umana due piani di attività completamente autonomi e indipendenti, quali appunto l'etica e l'economia, valutando la condotta dei soggetti inseriti nelle strutture economiche, pubbliche e private, in base ai principi propri di entrambe le attività.

Non le si considera affatto come due realtà inevitabilmente contrastanti. Infatti non ha senso voler porre come alternativi termini quali efficienza e solidarietà, dato che una società che voglia veramente accrescere il livello di vita dei suoi membri, deve necessariamente passare da una logica di pura ripartizione ad una di

produzione delle risorse, attribuendo quindi il ruolo-chiave all'impresa nella sua funzione specifica di aumentare beni scarsi.

Tuttavia, affinché questo si realizzi, il rapporto tra risorse impiegate e prodotte deve essere positivo: ciò che si produce deve avere un valore di scambio superiore a quello degli elementi impiegati per realizzarlo: viene quindi legittimato il profitto anche da un punto di vista etico.

Adirittura l'impresa deve tendere alla massimizzazione del profitto con un utilizzo ottimale dei beni ed una loro ottimale distribuzione, sempre nel rispetto dell'ordinamento in cui essa è inserita.

Esistono due concezioni del profitto che sono economicamente e moralmente inaccettabili: l'assolutizzazione e il suo opposto, il declassamento.

Il primo conduce il *management* ad accaparrarsi qualsiasi possibilità di "guadagno" che le condizioni contingenti consentano, strumentalizzando a tal fine tutti i rapporti utili dell'impresa, negando un autentico orientamento al servizio della clientela e favorendo invece una quantomeno problematica identificazione dei dipendenti con l'azienda ed i suoi scopi.

Se questo modello poteva funzionare in passato, date le condizioni ambientali più favorevoli (domanda in forte sviluppo, ampia disponibilità di mano d'opera a basso costo, agevolazioni creditizie e fiscali, debolezza contrattuale dei fornitori, barriere protezionistiche, etc.) oggi si dimostra fallimentare: la concorrenza più forte e numerosa

vuole percepire le reali necessità dei clienti e rispondervi economicamente facendo leva anche su un personale ben motivato, formato e disposto anche a mobilitarsi purché l'impresa esca vincente dal confronto competitivo.

Il servizio al cliente e la valorizzazione dei collaboratori diventano principi non solo per il rifiuto di qualsiasi logica di sfruttamento dell'utente e del dipendente, ma anche di una giustificazione economica.

Anche il declassamento del profitto è, però dannoso, esso comporta uno snaturamento dell'impresa cioè un suo uso improprio per il raggiungimento di fini che nulla hanno a che vedere con la sua reale funzione: l'eccellenza tecnica, il potere, il prestigio, una malintesa socialità, ed è facilmente intuibile che questo conduca presto alla rovina aziendale.

L'etica degli affari ha fatto propria la concezione fisiologica del finalismo d'impresa, che colloca il profitto non entro una struttura piramidale che porta inevitabilmente ad una delle due situazioni spiacevoli precedentemente descritte, bensì in una struttura circolare accanto ad altri obiettivi interdipendenti e di uguale importanza, quali i risultati competitivi e sociali. Il profitto scaturisce da una capacità superiore di servire i clienti ed anche da un organico sempre più motivato e fiducioso che aumenta la competitività aziendale, ed è in grado di soddisfare meglio anche le attese degli interlocutori sociali.

È essenziale quindi la negazione di qualsiasi concezione della

produttività inconciliabile con il rispetto della persona e, all'opposto, di qualsiasi concezione di fini sociali che possa di fatto sfociare in una strumentalizzazione del ruolo economico dell'impresa.

Il concetto etico che emerge oggi più nettamente, è quello di "visione aziendale" che si realizza quando esiste una propensione a voler creare un collegamento tra il lavoro di una persona e lo scopo della sua vita, cioè una vera identificazione tra sé e la propria mansione.

Questa concezione produce il giusto entusiasmo che assicura uno sforzo per raggiungere gli obiettivi aziendali non più imposti bensì condivisi. L'entusiasmo spiana la strada a un altro elemento importantissimo: la creatività.

Essere creativi significa avere una concezione positiva dell'azione e trovare in se stessi la base dello sviluppo ed il modo per affrontare l'incalzare del nuovo.

Il cambiamento è la situazione con la quale è necessario confrontarsi ed una buona dotazione etica è necessaria per accettarlo e dividerlo.

L'ultimo caposaldo è l'onestà negli affari, che deve essere esercitata nei rapporti sui quali si fonda l'impresa, nella pretesa di eccellenza del prodotto offerto: rapporto corretto, non ingannevole, non speculativo con i fornitori, i dipendenti, i clienti e gli stessi concorrenti (i cosiddetti *stakeholders*).

Franco D'Egidio sostiene che "l'onestà è il fattore che permette di

affrontare il cambiamento soprattutto quello discontinuo, perché induce fiducia permettendo quindi di stabilizzare i rapporti sui quali si fonda la produzione”.

Per quanto riguarda i risvolti normativi e quelli giuridici, certo, sempre in Italia, la rilevanza dei codici etici, non è stata ancora dimostrata, e la sensibilizzazione su questo tema ancora solleva forti dubbi e perplessità, ma sono convinto che così come il cambiamento filosofico culturale ha prodotto l'evoluzione del concetto di etica degli affari, così l'importanza crescente dei codici etici o di condotta stessi, potrà rappresentare il mezzo attraverso cui spingere il dibattito sulla rilevanza normativa verso una soluzione condivisibile e coerente col sistema generale dell'ordinamento giuridico.

Risulta evidente che viviamo sempre più in un mondo in cui la spinta alla globalizzazione del *business* sembra ammettere l'uso di qualsiasi mezzo per il raggiungimento del proprio fine. Sicuramente questa spinta è evidente in molti settori professionali e industriali, ma fortunatamente non in tutti.

È proprio grazie a questi settori virtuosi, oggi maggiormente influenzanti il percorso di riconciliazione, che si è posto al centro del pensiero filosofico culturale la persona come elemento essenziale dell'approccio all'etica degli affari.

Alcuni cambiamenti, allora, ha imposto la sfida dell'adozione dei codici etici negli affari, al sistema delle imprese.

In primo luogo, una presa di coscienza del ruolo che gli operatori hanno nella società, e soprattutto nel nuovo contesto competitivo che impone la minimizzazione dei costi, la riorganizzazione del lavoro e la ricerca innovativa degli ambiti a maggiore valore aggiunto.

Secondariamente, si è richiesto agli operatori dei vari settori uno sforzo molto articolato, organizzato e strategico, atto a modificare radicalmente l'atteggiamento verso i temi dell'etica. Si è trattato qui di trasformare il modo di operare, da interventi episodici, a programmi fortemente integrati nelle attività di tutti i settori.

Gli studiosi poi, (vedi ricerca dell'istituto londinese IBE, al cap. 1), hanno cercato di analizzare questi cambiamenti per dimostrare e confermare quanta differenza ci sia, tra le imprese che hanno adottato e costantemente applicato i codici etici, rispetto a quelle imprese che tali codici non hanno ritenuto di seguire.

Ma attenzione: possedere un codice etico non ha voluto significare automaticamente migliorare la *performance*, questo ha voluto dimostrare soltanto uno degli indicatori che segnalano se una società è ben gestita. E con questo si è ritornati al posizionamento al centro del pensiero filosofico culturale, della *persona*, che risulta essere l'elemento caratterizzante di un'impresa e allo stesso tempo l'elemento che ne fa la differenza.

Una ricerca ASFOR, risalente al 1989, rivelò che in Italia su 220 imprese, pubbliche e private, solo il 20% aveva adottato un codice etico o di comportamento e che le tematiche trattate differivano da

quelle americane. Nettamente superiore è l'attenzione data dagli italiani, ai rapporti con i dipendenti, probabilmente dovuta alla presenza di una vasta normativa riguardante i diritti dei lavoratori, mentre gli statunitensi tendono a enfatizzare le relazioni con il mondo politico data la sviluppata sensibilità, a volte forzata, verso le diverse configurazioni della corruzione.

Nella tabella 1 sono riassunti alcuni risultati relativi all'attenzione delle imprese europee, rispetto a quelle americane, su alcune tematiche dell'etica degli affari.

Tabella 1- Problematiche oggetto di trattazione nei codici etici europei e statunitensi.

* Le relazioni con gli azionisti sono menzionate nei codici etici delle imprese statunitensi, ma non costituiscono oggetto di una classificazione separata.

Tematica	EUROPA	USA
Relazioni con i dipendenti	100%	55%
Relazioni con la comunità e problematiche ambientali	65%	42%
Relazioni con i clienti	67%	81%
Relazioni con gli azionisti *	54%	
Relazioni con i fornitori	19%	86%
Relazioni con il Governo o organi politici	15%	96%
Gestione delle innovazioni tecnologiche	33%	15%

Certo in Italia un legame così stretto tra etica e performance non è stato ancora dimostrato, ma è evidente che il valore dell'azienda è strettamente collegato anche alla credibilità del *management*. Vedi ad esempio, tutti i problemi legati alla corruzione.

La condotta etica non è solo una scelta morale, ma soprattutto razionale per chi ha a cuore la creazione del valore sul lungo termine della società che dirige, anche se un risultato si è sicuramente raggiunto: per quanto parziale, lo squarcio di luce aperto sul grande mistero del rapporto tra etica e *performance* negli affari delle imprese, difficilmente potrà ormai essere offuscato.

Riferimenti bibliografici

AA.VV., “Diritto, mercato ed etica”, Milano, Bocconi, 2010;

Anselmi P., “Etica e responsabilità sociale, oltrepassare il mecenatismo”, Mark Up, Volume 15, 2008;

Asquini A., “I battelli del Reno”, Scritti, III, Padova, 1961;

Azzoni G., “L’azienda etica”, saggio sulla relazione presentata al Collegio Ghislieri di Pavia, Università di Pavia, 2004;

Azzoni G., “Religioni Aziendali”, in Sociologia del Diritto, Franco Angeli, 2004;

Badaracco, J. L. Jr., “Business Ethics: Roles and Responsibilities”, Homewood, IL: Irwin, 1994;

Baron D.P., “Business and Its Environment”, Pearson Education, 2012;

Belloso Martin N., dattiloscritto “Dai codici etici nelle imprese ai codici di condotta e distintivi della fiducia nell’e-commerce”, Università di Burgos, 2011;

Bianca M., "Diritto Civile. Il contratto", Giuffrè, Milano, 2000;

Bowie N., "Business ethics", Englewood Cliffs, N. J., 1982;

Bruni L. e Zamagni S., "Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica", Il Mulino, Bologna, 2004;

Bruni L., "L'ethos del mercato. Un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia", Mondadori, 2010;

Bruni L., "Reciprocità: dinamiche di cooperazione, economia e società civile", Mondadori, Milano, 2006;

Buonocore V., "Etica degli affari e impresa etica", in Giurisprudenza commerciale, 2004;

Cafaggi F., "La complementarietà tra responsabilità sociale e responsabilità giuridica d'impresa", in "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo dell'impresa", a cura di L. Sacconi, Bancaria editrice, Roma, 2005;

Carmagnola F. / Ferraresi M., "Merci di culto. Ipermerce e società mediale", Castelvecchi, Roma, 1999;

Carresi F., "Il contratto", in Cicu A., Messineo F. (diretto da), "Trattato di diritto civile e commerciale", Giuffrè, Milano, 1984;

Carroll A. B., Buchholtz A. K., "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", Cengage Learning, 2009;

Chieppa R e Traversa S., "Etica e responsabilità: principi fondamentali e società civile in Italia", Jovene, Napoli, 2011;

Collins D., "A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies", 2003;

Collins D.J., Montgomery C.A., "*Corporate strategy*", ed. italiana a cura di G. Invernizzi, McGraw-Hill, Milano, 1999;

Collins J.C./ Porras J.I. "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", Harper Business, 2004;

Costanza M., "Della condizione del contratto", in Scialoja A., Branca G. (a cura di), "Commentario del codice civile", Zanichelli, Bologna-Roma, 1997;

DesJardins J., "Introduction to Business Ethics", McGraw-Hill, 2013;

Donaldson J., "Key issues in business ethics", Hinsdale, Ill., 1989;

Ferraresi M., "Responsabilità sociale delle imprese: il ruolo del diritto del lavoro", in *Dir. Rel. Ind.*, 2004;

Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L., "Business Ethics Update: Ethical Decision Making and Cases", Cengage Learning, 2009;

Foglio A., "*Il marketing non profit*", Franco Angeli, Milano, 2003;

Foster Lawrence G., "Robert Wood Johnson: The Gentleman Rebel", Lillian Books, 1999;

Garegnani G.M., "Etica d'impresa e responsabilità da reato: dall'esperienza statunitense ai "modelli organizzativi di gestione e controllo", Giuffrè, Milano, 2008;

Gentili A., "Il diritto come discorso", Giuffrè, Milano, 2013;

Harvey L. Pitt / Karl A. Groskaufmanis, "When Bad Things Happen to Good Companies: A Crisis Management Primer", Yeshiva University, 1994;

Kunde J., "Corporate Religion: Building a strong company through personality and corporate soul", Financial times Prentice Hall, 2002;

Langan J., "The Ethics of business", Theological Studies, Washington, DC, ETATS-UNIS, 1990;

Lazzarini G., "Etica e scenari di responsabilità sociale", Franco Angeli, Milano, 2006;

Lawrence A. Weber J., "Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy", McGraw-Hill, 2008;

Magatti M., Monaci M., "L'impresa responsabile", Bollatti Boringhieri, Torino, 1999;

Marra A., "L'etica aziendale come motore di progresso e di successo", Franco Angeli, Milano, 2002;

Mccoy C., "Management of values: the ethical difference in corporate policy and performance", Boston, Mass., 1985;

Novak M., "Business as a Calling: Work and the Examined Life", The Free Press, 1996;

Rawls J., "A theory of justice", cura e revisione di Sebastiano Maffettone ; traduzione di Ugo Santini; I ed. riv., Feltrinelli, Milano, 2008;

Sacconi L, "Etica degli affari: individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale", Saggiatore, Milano;

Sapelli G, "Etica d'impresa e valori di giustizia", Il Mulino, Bologna, 2007;

Schwartz M.S., "Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach", Broadview Press, 2011;

Sciarelli S., "Etica e responsabilità sociale nell'impresa", Giuffrè, Milano, 2007;

Snyder F., "*Soft Law* e prassi istituzionale nella Comunità europea", in Soc. Dir., 1993;

Spagnuolo Vigorita L., "Gli usi aziendali", Morano, Napoli, 1957;

Spairani F., "Etica e management: il potere contro il successo", Franco Angeli, Milano, 2001;

Tawney R. H., "Religion and the Rise of Capitalism", Mentor, 1962;

Treviño L.K., Weaver G.R., "Managing Ethics in Business Organizations", Stanford University Press, 2003;

Vecchiato G., "*Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*", Franco Angeli, Milano, 2006.

Visentini G., "Etica e affari: una prospettiva giuridica", Luiss University Press, Roma, 2005;

Weiss J. W., "Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach", Cengage Learning, 2008;

Stampa quotidiana e periodica

Argandoña A., "Corporate Social Responsibility in the encyclical "Caritas in veritate"", working paper WP 878, IESE Business School, Università di Navarra, Settembre 2010;

Bazoli G, "Etica e affari, la solitudine del banchiere", Corriere della sera del 03/08/2008;

Crane A. e Matten D, "Business ethics, a European perspective", Oxford University Press, New York, 2004;

Davidson P.A., "Legal Enforcement of Corporate Social Responsibility within the EU", Columbia journal of European law, 2002;

Freeman E.R., "Business ethics: the state of the art", Oxford University Press, New York, 1991;

Freeman E.R., *The politics of stakeholders theory*, "Business Ethics Quarterly", 4, 1994;

Grunig L.A., Grunig J., "*Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in Public Relations paper*", presentato alla International Communications Association, Chicago, 1996;

Guillen M., Mele D., "The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility", WP no 658, October 2006, IESE Business School, University of Navarra;

Lewin T., "Business Ethics' New Appeal", The New York Times, 1983;

Unione Industriale di Torino, "Etica, economia, legalità", Il Sole 24 Ore, Milano, 2008;

Sitografia

Azzoni G., "Religioni Aziendali", pubblicato Riv. Soc. Dir., Franco Angeli, 2004, <http://www.francoangeli.it>;

Businessweek, <http://www.businessweek.com>;

Di Turi A., "Insegnamenti dallo scandalo Enron: piu' etica negli affari", Eticare, art. n. 2385, 02/03/2004, p. 1-2, <http://www.eticare.it>;

Electronic Industry Code of Conduct, (EICC), Codice di condotta delle industrie elettroniche, <http://www.eicc.info>;

European Foundation for Quality Management (EFQM), Fondazione Europea per la Gestione della Qualità, <http://www.efqm.org>;

IBE: Institute of business ethics, <http://www.ibe.org.uk>;

IESE Business School, Università di Navarra, Istituto di Studio per l'Etica d'impresa, Barcellona, <http://www.iese.edu>;

Institute of business ethics (IBE), Londra, <http://www.ibe.org.uk>;

Macchiavello E., *“L’Etica nel mercato finanziario e bancario ed il caso di Banca Etica: mercato, specificità e regolamentazione”* (on Ethics in the Banking and Financial Markets sectors, microfinance and alternative banks, paper for the annual PhD School conference, available at: <http://www.giuri.unige.it/corsistudio/documents/Macchiavello.pdf>), Genova, 2008;

ManagerZen, Resoconto del convegno “Etica e Management, la formazione della persona ai valori alla competenza ed alla responsabilità sociale”, Milano 13-14/11/2002, <http://www.managerzen.it>;

ONU, United Nations Organizations (Organizzazione delle Nazioni Unite) <http://www.un.org>;

Social Accountability International, <http://www.sa-intl.org>;

STMicroelectronics Foundation, <http://www.stfoundation.org>;

Tursi V. A., “La responsabilità sociale delle imprese e il diritto del lavoro”, relazione al convegno su “La responsabilità sociale delle imprese e delle P.A.”, Genova, 10 giugno 2003, <http://csr.dima.unige.it>;

Urrata A., “Il manager etico”, Acton Institute, <http://www.acton.org>;

Codici Etici consultati

3M

ADR Center

Air Liquid

Air One

Alitalia

Altran Italia

American Express

Apple

Assicurazioni Generali

Asus

Auchan

Autogrill

Bang & Olufsen

Barilla

BMW

Boeing

Bosch

Bristol-Myers Squibb

British American Tobacco

Burger King

Campo frio food

Chanel

Citicorp

Confindustria Sicilia

De Agostini

Dior

Dolce & Gabbana

Dow

Edison

EICC

Enel

Eni

Ergo

Ferrari

Fondazione Ferrari

Ford

Fornarina

General electric

Giuffrè

Givenchy

Gruppo Mediobanca

Gucci

Hewlett-Packard

Hugo Boss

IBM

Ifil

Indesit

Intesa San Paolo Banca

Johnson&Johnson

Juventus

Kraft

Marriot

Master Card

McDonald's

Mediaset

Miele Elettrodomestici

Mondadori

Motorola

Neos Air

Nissan

Nokia

Nordstrom

Novartis

Pfizer

Philip Morris

Pirelli

Poste Italiane

Procter & Gamble

Rai

Ralph Lauren

Roche

Samsung

Sia

Soluzione Immediata

Sony

Starbucks Coffee

STMicroelectronics

STMicroelectronics Foundation

Telecom Italia

Unicredit Banca

Unione Europea

Unipol

Valentino

Visa

Vodafone Group

Wal-Mart

Walt Disney