

**F**ondazione  
**N**azionale dei  
**C**ommercialisti

**IL CODICE ETICO  
NELLE  
ORGANIZZAZIONI**

Documento del 15 dicembre 2015

**F**

**N**

**C**

## IL CODICE ETICO NELLE ORGANIZZAZIONI

di **Giovanni Castellani**

**Sommario** 1. Premessa. – 2. Lineamenti e origine. – 3. Finalità. – 4. Contenuti. – 5. Un’ipotesi di Codice Etico. – 6. Efficacia del Codice Etico.

### 1. Premessa

La Responsabilità Sociale d’Impresa, in una delle sue più accolte definizioni, è la decisione volontaria di contribuire al progresso sociale ed alla difesa dell’ambiente con l’impegno continuo di comportarsi eticamente per lo sviluppo economico, per migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, della comunità locale e dell’intera società.

Ed è ormai pacifico che si è definitivamente affermato, sotto il profilo economico-aziendale, un corpo di valori che va sotto questo nome, inteso quale fattore da includersi nelle dinamiche aziendali. Ma il tema non resta solo in ambito accademico-professionale, poiché anche i Regolatori internazionali e locali stanno sempre più adeguando le loro scelte in questa direzione<sup>1</sup>.

È evidente allora che in questo scenario, la necessità e l’ambizione di fornire agli operatori economici incentivi a dotarsi di strumenti adeguati a prevenire il proliferare di fenomeni non etici (se non addirittura criminosi) che le cronache degli ultimi anni hanno mostrato essere diffusi nei più diversi ordinamenti, mira innanzitutto a far sì che le imprese acquisiscano una ‘cultura della moralità degli affari, che si autodisciplinino. In tale contesto i professionisti dotati di una solida cultura aziendale, come noi commercialisti, sono e saranno, sempre più spesso, chiamati ad assistere le imprese nello studio, impostazione e gestione di processi ed attività aziendali non solo relative alle risultanze contabili, ma anche a quelle di RSI.

Di seguito tenterò di delineare, sia sotto il profilo teorico, sia sotto quello di concreta applicazione pratica, uno dei primi passi da intraprendere per “mettere la prima pietra”: la stesura e l’adozione di un Codice Etico.

---

<sup>1</sup> Per tutti, valgano come esempi l’adozione nel 1999 dei principi del *Global Compact* dell’ONU, oppure l’adozione del modello di cui al D.Lgs 231/2001 in Italia, oppure la Comunicazione UE del 2002 su RSI e Sostenibilità, oppure l’istituzione del c.d. “*rating di legalità*” nel 2012 sempre in Italia, oppure ancora la Direttiva UE del 2015, che con un approccio, “*comply or explain*” prevede che le aziende di grandi dimensioni (almeno per ora) redigano una specifica informativa non finanziaria, sociale, ambientale e sui relativi rischi, oppure infine la recentissima novità della Legge di Stabilità 2016 che ha introdotto la figura delle società di capitali “*benefit*” (di cui parlerò in un prossimo lavoro).

## 2. Lineamenti e origine

L'adozione di un "Codice Etico" rappresenta una prima risposta, da parte di un'organizzazione<sup>2</sup>, all'esigenza di dare una dimensione etica e responsabile alla propria attività ed è il punto di partenza per costruire, in primo luogo, una strategia operativa ispirata ai valori della funzione sociale dell'impresa e, in secondo luogo, per sviluppare una comunicazione diretta, diffusa e trasparente con i propri *stakeholder*, in modo che questa sia in grado di accrescere il consenso e la legittimazione di cui gode l'azienda stessa. Più che strumento di autoregolamentazione, il Codice Etico dovrebbe essere inteso come una sorta di "Carta Costituzionale" dell'impresa<sup>3</sup>, ossia una carta dei diritti e dei doveri morali, per poter definire la *policy* che l'azienda intenderà perseguire per il raggiungimento dei propri obiettivi e, conseguentemente, la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione aziendale.

Da tale punto di vista si può affermare che la prima idea di Codice Etico, assunta formalmente come "valore" aziendale, fu il documento chiamato "Our Credo" che la *Johnson & Johnson* adottò nel 1943, poco prima di essere quotata a *Wall Street*<sup>4</sup>. Tuttavia, è solo a partire dagli anni

---

<sup>2</sup> Quando si affrontano temi legati alla Responsabilità Sociale d'Impresa, RSI (ovvero di *Corporate Social Responsibility*, CSR in inglese), è necessario chiarire preliminarmente il significato che si attribuirà a tali termini. Le parole "impresa" e "corporate" indicano con evidenza che si tratta di un comportamento riconducibile al contesto aziendale, e seppure logicamente riferibili, appunto, alle "imprese", evocando con il termine il significato di "azienda commerciale", è ormai pacifico che i principi di RSI possono estendersi, con i dovuti accorgimenti, anche a tutto il mondo istituzionale, delle ONG, del "not for profit" ecc. Da qui, la diffusione nella prassi del termine più generale "organizzazioni".

I termini "responsabilità" e "responsibility" indicano la presenza di spazi di discrezionalità nel perseguire i fini istituzionali.

L'azienda ed i suoi protagonisti sono responsabili delle proprie scelte e sono chiamati a rendere conto di esse e dei risultati ottenuti.

Gli aggettivi "sociale" e "social" non vanno letti secondo l'accezione discorsiva di "sociale" (impegno nel sociale, politiche sociali, ecc.) ma piuttosto con una più generale valenza etico-umanistica; indicano, cioè, la necessità di tendere al soddisfacimento dei bisogni di tutti coloro che, nella società, si relazionano con l'organizzazione.

<sup>3</sup> Sul tema Cfr. un interessante articolo di C. Piconi, effettuato con la Fondazione Luca Pacioli e la Fondazione Etica ed Economia, *Il bilancio sociale ed il codice etico*, giugno 2006, [www.fondazionetelos.it](http://www.fondazionetelos.it).

<sup>4</sup> Our Credo di J&J fu creato dall'allora amministratore delegato, e membro della famiglia che fondò la società, Robert Wood Johnson ispirandosi ai principi che sin dal 1886 erano stati stabiliti dal fondatore, il generale Robert Johnson. Attualmente *Our Credo* è tradotto in 36 lingue e di seguito si riporta la versione italiana: "Siamo responsabili nei confronti del personale, gli uomini e le donne che lavorano con noi in tutto il mondo. Tutti devono essere considerati in quanto persone. Dobbiamo rispettare la loro dignità e riconoscere i loro meriti. Il posto di lavoro deve dare loro un senso di sicurezza. La retribuzione deve essere giusta e adeguata e l'ambiente di lavoro pulito, ordinato e sicuro. Dobbiamo essere consci della necessità di aiutare il nostro personale ad adempiere alle loro responsabilità familiari. Ciascuno deve sentirsi libero di proporre suggerimenti e presentare reclami. Deve esserci la stessa opportunità di lavoro, sviluppo e carriera per chi ha le capacità richieste. Dobbiamo far sì che i superiori siano competenti e le loro azioni siano giuste ed eticamente corrette.

Siamo responsabili nei confronti della comunità in cui viviamo e lavoriamo, così come nei confronti di quelle di ogni parte del mondo. Dobbiamo essere buoni cittadini, sostenere iniziative meritevoli ed opere benefiche, farci carico del giusto ammontare di imposte. Dobbiamo incoraggiare il progresso civile e il miglioramento della salute e dell'istruzione. Dobbiamo conservare nelle migliori condizioni le proprietà che abbiamo il privilegio di usare, proteggere l'ambiente e le risorse naturali. La nostra ultima responsabilità è verso i nostri azionisti. L'attività economica deve generare un giusto profitto. Dobbiamo sperimentare nuove idee, sviluppare la ricerca, introdurre

'70 del secolo scorso che il Codice Etico inizia a diffondersi negli USA come strumento operativo di gestione aziendale, con l'obiettivo di convogliare gli sforzi del *management* e del resto del personale al rispetto di principi etici. Successivamente, tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, l'aumentata attenzione dei media verso i comportamenti delle grandi *corporation*, e l'orientamento dell'amministrazione Reagan a combattere il fenomeno della corruzione, stressarono l'importanza economica della difesa dei valori etici. La diffusione e l'adozione di questo documento furono incoraggiate, sempre in ambito statunitense, anche dalle *US Sentencing Guidelines* che dal 1991 prevedono consistenti riduzioni di pene per quelle imprese che avessero adottato schemi interni di prevenzione e sanzione di reati di cui i *manager* avrebbero potuto rendersi responsabili (un po' un antesignano del nostro D.Lgs 231).

La divulgazione del Codice Etico, in Europa, è avvenuta solo in un secondo momento rispetto alla realtà statunitense e in Italia si è registrato un ritardo ulteriore poiché inizialmente i Codici Etici sono stati adottati essenzialmente solo dalle grandi aziende. Il *trend*, tuttavia, sta radicalmente cambiando.

Nel luglio 2002 la Commissione Europea si è pronunciata sull'importanza della diffusione del Codice Etico nel tessuto economico dell'Unione, definendolo: “uno strumento innovativo ed importante per promuovere i diritti fondamentali dell'uomo, del lavoro e del territorio e una buona politica contro la corruzione”<sup>5</sup>.

### 3. Finalità

Trovando la sua giustificazione teorica nel contrattualismo reale<sup>6</sup>, che permette di concepire il Codice Etico come un elemento consapevolmente pianificato della cultura organizzativa<sup>7</sup> e di integrare il punto di vista morale con la visione economica dell'organizzazione, tale documento si pone come una reale guida pratica dell'agire imprenditoriale essendo definiti in esso gli *standard* morali che ispirano le *policies* aziendali e il livello di relazione con i diversi *stakeholder*<sup>8</sup> assumendo, pertanto, un ruolo strategico per l'organizzazione. In tal senso, inoltre, il Codice Etico rappresenta quella parte dei criteri decisionali cui l'organizzazione fa ricorso al

---

programmi innovativi ed assumerci le nostre responsabilità in caso di errori. Dobbiamo acquistare nuove attrezzature, creare nuovi stabilimenti, lanciare nuovi prodotti. Dobbiamo creare riserve per garantirci nei momenti avversi. Se operiamo nell'osservanza di questi principi, gli azionisti realizzeranno un equo guadagno”.

<sup>5</sup> Comunicazione della Commissione Europea n. 347 del 2 luglio 2002 relativa alla “Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile”.

<sup>6</sup> La caratteristica etica del contrattualismo reale è che gli individui, essendo agenti razionali, dotati cioè di credenze e preferenze, tendono a massimizzare la soddisfazione delle proprie preferenze, date le proprie credenze. Esempio in argomento è il noto “Dilemma del Prigioniero”.

<sup>7</sup> D. KREPS, *Corporate culture and economic theory*, 1990; H.A. SIMON, *Organisations and markets*, 1991; J. TIROLE, *Teoria dell'organizzazione industriale*, 1991. Inoltre Cfr. L. SACCONI, *Etica, cultura di impresa e modelli economici*, 1994.

<sup>8</sup> E. FREEMAN, *Strategic management: a stakeholder approach*, 1984; E. FREEMAN, W. EVANS, *stakeholder management and the modern corporation*, 1989; E. FREEMAN, D. GILBERT, *Corporate strategy and the search of ethics*, 1988.

fine di far fronte all'incompletezza dei contratti (accordi razionali raggiungibili per il mutuo vantaggio). In presenza di eventi che per la loro imprevedibilità non possano essere preventivamente disciplinati per mezzo di accordi contrattuali, esso dovrebbe definire principi o criteri di rilevanza morale, per ogni accadimento, che permettano di ricondurre tali eventi (il giudizio sui quali risulterebbe ambiguo alla luce del solo contratto), a fattispecie analoghe a cui si applicano determinati principi normativi di carattere generale.

Altro scopo del Codice Etico è quello di definire parametri in grado di consentire il riconoscimento e il sanzionamento di eventuali pratiche opportunistiche e/o illecite. Ciò avviene mettendo a frutto i requisiti del linguaggio morale; principi etici che hanno la forma di prescrizioni generali la cui universalità ne richiede, per definizione, l'applicazione a tutti i casi simili e conseguentemente anche ad eventi *ex ante* imprevisi.

#### **4. Contenuti**

Per quanto riguarda i contenuti del Codice Etico, occorre innanzitutto distinguere fra i cosiddetti principi etici generali e le norme a disciplina dei rapporti che intercorrono fra le diverse controparti, ossia fra l'organizzazione ed i suoi *stakeholder*.

In tema di principi generali, due di essi sono particolarmente importanti.

Il primo riguarda il concetto di "impresa o organizzazione giusta". Da un punto di vista morale qualsiasi impresa o organizzazione può essere intesa come un'istituzione finalizzata alla realizzazione di una certa missione, ossia il suo scopo organizzativo, attraverso la cooperazione dei diversi *stakeholder*, fino ad includere la comunità circostante.

Tale cooperazione viene poi garantita dall'attività di coordinamento svolta dall'imprenditore, o dalla proprietà delegata al *management*.

Dati questi presupposti, l'impegno alla cooperazione preso da ciascuno *stakeholder* genera un obbligo morale soltanto se esso si ispira ad un ipotetico contratto sociale equo, che ciascuna delle controparti sottoscriverebbe liberamente. Pertanto l'impresa giusta è quella che regola le relazioni fra i diversi soggetti che ne sono partecipi ispirandosi a criteri di efficienza ed equità, così che venga prodotta la massima ricchezza in grado di garantire benessere equamente distribuito fra tutte le parti.

Il secondo riguarda il concetto di condotta equa, la cui definizione discende direttamente dal principio precedente. In tal senso, una condotta viene considerata equa quando è l'esito di un contratto equo, cioè conforme al principio dell'impresa giusta. La condotta equa può essere ulteriormente qualificata attraverso riferimenti come l'osservanza della legge, la corretta formulazione dei contratti, che si ottiene garantendo che le parti siano simmetricamente informate circa le caratteristiche, le alternative e le conseguenze della transazione, l'equa distribuzione dei vantaggi e dei costi, compresi quelli imprevisi, l'esclusione di attività collusive finalizzate ad ottenere vantaggi iniqui.

Al di là di quelli appena menzionati, l'elenco dei principi generali dovrebbe essere ulteriormente esteso, fino a comprendere norme relative alla fiducia, alla buona reputazione, alla trasparenza, alla concorrenza leale, all'integrità del dipendente ed altre ancora. Inoltre, il Codice Etico deve necessariamente disciplinare alcune aree critiche nel quadro delle relazioni fra impresa e *stakeholder* quali, ad esempio, i rapporti tra la direzione e i dipendenti, quelli con clienti, fornitori e concorrenti, le relazioni con le autorità politiche, la pubblica amministrazione e le autorità fiscali, i rapporti con i soci azionisti che sono titolari del diritto di proprietà sull'impresa.

## **5. Un'ipotesi di codice etico**

Sulla base delle considerazioni fatte, si può tentare di proporre uno schema di codice, che possa essere di indirizzo sistematico senza, ovviamente, che quanto si proporrà sia considerato in alcun modo vincolante.

Ogni organizzazione, se lo vorrà, dovrà infatti applicarsi ed interrogarsi sulla propria natura e struttura e redigere, quindi, il proprio codice.

Detto questo, si può affermare che, perché un Codice Etico possa essere considerato oggettivamente soddisfacente, esso dovrebbe prevedere almeno la declinazione dei seguenti punti.

### *a) Individuazione dei destinatari delle norme etiche.*

Occorrerà la definizione delle regole di comportamento che dovranno essere rispettate durante lo svolgimento delle attività aziendali e la rappresentazione delle linee guida da seguire nei rapporti con i colleghi e nelle relazioni con clienti, fornitori, partner, istituzioni pubbliche e con gli organi di informazione.

Le norme etiche contenute nel codice etico si applicheranno senza eccezione a tutto il personale, ovunque operante e/o dislocato.

### *b) Obblighi*

#### *b1) Obblighi per i dipendenti*

L'azienda dovrebbe avere come principio imprescindibile il rispetto di leggi e regolamenti vigenti in tutti i paesi in cui essa opera.

Tutti i dipendenti saranno tenuti a rispettare tali leggi e regolamenti e a conoscere le norme contenute nel codice etico.

Tutti i dipendenti avranno l'obbligo di:

- astenersi da comportamenti contrari alle norme etiche contenute nel codice;
- denunciare qualsiasi richiesta gli sia stata rivolta di violare le norme etiche;

– collaborare alle indagini interne condotte dall’azienda su questioni disciplinate dalle norme etiche.

*b2) Obblighi per i responsabili di funzione*

Ogni responsabile di funzione avrà l’obbligo di:

- rappresentare con il proprio comportamento etico un esempio per i propri dipendenti;
- indirizzare i dipendenti all’osservanza del codice e sollecitare gli stessi a sollevare problemi e questioni in merito all’eventuale infrazione delle norme etiche;
- sollecitare i dipendenti a segnalare eventuali carenze del codice etico, accogliendo tutti i contributi costruttivi che i dipendenti stessi vorranno dare al fine di migliorarne i contenuti. Il codice etico deve essere, infatti, uno strumento dinamico in continua evoluzione e quindi sempre perfezionabile;
- adoperarsi affinché i dipendenti comprendano che il rispetto delle norme del codice etico costituisce parte essenziale della qualità delle prestazioni di lavoro.

*b3) Obblighi dei soggetti terzi*

L’azienda dovrà impegnarsi ad informare adeguatamente i terzi circa le norme etiche contenute del codice ed esigere da loro il rispetto dei principi nello svolgimento delle proprie attività e/o nell’esecuzione dei contratti stipulati.

*c) Principi*

*c1) Responsabilità Sociale d’Impresa e Sostenibilità*

L’azienda dovrà curare e garantire azioni volte 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. Dovranno essere valutate le conseguenze delle azioni aziendali su tutti i portatori di interessi, assumendo piena responsabilità e rendicontando su tutti gli aspetti, tangibili e intangibili della *performance* aziendale.

L’azienda dovrebbe espressamente ripudiare ogni sorta di discriminazione, di corruzione, di lavoro forzato o minorile. Così come ritenere 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.

*c2) Correttezza*

Tutte le azioni ed i comportamenti tenuti dal personale dell’azienda nello svolgimento del proprio incarico o funzione, saranno ispirati a trasparenza, correttezza e reciproco rispetto,

nonché alla legittimità sotto l'aspetto sia formale che sostanziale secondo le norme vigenti, anche al fine di tutelare il patrimonio e l'immagine aziendale.

Tutto il personale dovrebbe obbligarsi a respingere e a non effettuare promesse e/o offerte indebite di denaro o altri benefici, salvo che questi ultimi siano di modico valore e non correlati a richieste di alcun genere.

Atti di cortesia commerciale, come omaggi o forme di ospitalità, potrebbero essere consentiti esclusivamente se di modico valore e comunque tali da non compromettere l'integrità o la reputazione di una delle parti e da non poter essere interpretati, da un osservatore imparziale, come finalizzati ad acquisire vantaggi in modo improprio.

In ogni caso questo tipo di spese dovrebbe essere sempre autorizzato e documentato in modo adeguato.

### *c3) Conflitto di interesse*

Il personale dovrebbe impegnarsi a perseguire, nello svolgimento del proprio incarico o funzione, gli obiettivi e gli interessi generali della propria azienda e astenersi, pertanto, da attività, comportamenti e atti comunque incompatibili con gli obblighi connessi al rapporto intrattenuto con l'azienda stessa.

Determina, a titolo esemplificativo, conflitti di interesse, l'utilizzo della propria posizione in azienda o delle informazioni o opportunità di affari acquisite nell'esercizio del proprio incarico, a vantaggio indebito proprio o di terzi.

### *c4) Riservatezza*

Oltre al rispetto delle norme di legge sulla *privacy*, l'azienda si dovrebbe impegnare a proteggere le informazioni relative al proprio personale ed ai terzi, generate o acquisite all'interno e nelle relazioni d'affari e ad evitare ogni uso improprio di queste informazioni. L'azienda, inoltre, dovrebbe organizzarsi per acquisire e trattare i dati solo all'interno di procedure specifiche e conservare e archiviare i dati stessi in modo che venga impedito che altri non autorizzati ne prendano conoscenza.

### *c5) Comportamento in affari*

L'azienda dovrebbe impegnarsi a perseguire il proprio successo d'impresa sui mercati attraverso l'offerta di prodotti o di servizi con alti profili di qualità e innovazione a condizioni competitive e nel rispetto di tutte le norme poste a tutela della leale concorrenza.

Dovrebbe, quindi, essere palese impegno, quello di fornire accurate ed esaurienti informazioni sui prodotti o servizi ed attenersi a verità nelle comunicazioni commerciali o di altro genere, in modo che i clienti possano assumere decisioni consapevoli.

Nei rapporti con i fornitori, l'azienda dovrebbe impegnarsi a promuovere rapporti di fiducia e duraturi, formando un elenco aziendale degli stessi e privilegiando quelli che adottano analoghi codici etici.

*c6) Centralità della persona*

L'azienda si impegnerà a rispettare la dignità dei lavoratori ed i loro diritti fondamentali, assicurare buone condizioni di lavoro e di vita, promuovendo la formazione e la crescita professionale e garantendo a tutti pari opportunità. Dovrebbero, in ogni caso, essere proibiti, senza eccezione ed anche ove non costituiscano illeciti penali, comportamenti di pressione fisica o morale.

Analogamente l'azienda dovrebbe impegnarsi a contrastare comportamenti dei *manager* e dei dipendenti in generale, che possano ostacolare prospettive di lavoro individuali altrui per meri motivi di competitività personale o di altri dipendenti, o che possono, per gli stessi fini, alludere a disabilità e menomazioni fisiche o psichiche o a forme di diversità culturale, religiosa o di orientamento sessuale.

Le attività dell'azienda dovrebbero essere condotte in conformità agli accordi e agli *standard* internazionali e alle leggi, ai regolamenti, alle pratiche amministrative e alle politiche nazionali dei paesi in cui opera, relative alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori.

*c7) Ambiente*

L'azienda dovrebbe esplicitamente riconoscere come proprio principio etico la salvaguardia dell'ambiente ed impegnarsi al miglior sfruttamento possibile delle fonti energetiche, facendone obbligo anche a tutti i dipendenti, per la pur piccola parte di ciascuno.

*d) Operatività del codice etico*

*d1) Obblighi di conoscenza del codice*

Al personale dovrebbe essere richiesta la conoscenza dei principi e dei contenuti del codice etico, nonché delle procedure di riferimento che regolano le funzioni e responsabilità ricoperte. Tutti i dipendenti dovrebbero essere obbligati ad astenersi da comportamenti contrari a tali principi, contenuti e procedure interne. Essi, inoltre, dovrebbero richiedere ai terzi con i quali l'azienda entra in relazione la conferma di aver preso conoscenza del codice etico, ed adottare misure correttive immediate quando richiesto dalla situazione.

*d2) Sistema sanzionatorio*

La violazione delle disposizioni contenute nel codice etico dovrebbe comportare, a carico degli eventuali responsabili, laddove ritenuto necessario per la tutela degli interessi aziendali e compatibilmente con quanto previsto dal quadro normativo vigente, l'applicazione dei provvedimenti sanzionatori.

*d3) Revisione del codice etico*

Il codice etico va approvato dal Consiglio di amministrazione. Eventuali futuri aggiornamenti, dovuti ad adeguamenti normativi o all'evoluzione della sensibilità civile, andranno approvati dal consiglio stesso e diffusi tempestivamente a tutto il personale.

## **6. Efficacia del Codice Etico**

Pur essendo valido quanto detto fin qui, è intuibile in ogni caso, come l'efficacia di un Codice Etico dipenda soltanto in parte dall'esistenza stessa del Codice, ovvero dalla bontà delle norme e dei principi in esso enunciati. Occorre una concreta applicazione nella pratica.

Le strade percorribili per favorire l'effettiva attuazione dei Codici Etici sono tre, ciascuna delle quali può essere proficuamente utilizzata insieme alle altre<sup>9</sup>.

All'interno dell'organizzazione, la conformità ai principi e alle norme contemplate dal Codice Etico è incentivata soprattutto se è diffusa la convinzione che un numero molto elevato di dirigenti e dipendenti, nonché rappresentanti di *stakeholder*, sia solito attenersi a quanto nel Codice stesso è prescritto. Ma affinché il codice sia effettivamente rispettato occorre che esso venga interiorizzato. Proprio l'interiorizzazione rappresenta la prima delle tre strade che è possibile percorrere per favorire l'attuazione dei codici etici.

Una volta che il processo di interiorizzazione avrà avuto successo, si saranno anche create le condizioni minimali per rendere effettivi quei meccanismi di reputazione che più servono a dare stabilità all'osservanza del Codice stesso. Si arriva così alla seconda delle tre strade percorribili, che per l'appunto è la reputazione.

Dando la massima diffusione possibile, sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione, dell'esistenza del Codice Etico e del suo contenuto, il *management* ed ogni *stakeholder* si trovano a disporre di uno strumento legittimato e condiviso per la valutazione dell'impresa e degli altri *stakeholder* e, allo stesso tempo, di un indicatore, altrettanto legittimato e condiviso, per la misurazione della loro reputazione.

Gli effetti, in termini di reputazione, agiscono così come una forma indiretta di controllo dal basso, attivabile cioè da qualsiasi livello della gerarchia dell'organizzazione, nonché da interlocutori esterni, a prescindere dalle funzioni di monitoraggio che fanno capo al governo dell'organizzazione stessa. Tuttavia, la loro efficacia, soprattutto per quanto riguarda l'applicazione delle sanzioni in caso di violazione del Codice, può essere ulteriormente incrementata proprio dalla contemporanea presenza di forme di controllo dall'alto, ovvero attivabili a livello di direzione o da appositi comitati etici con compiti di consulenza verso il *management*. E proprio i meccanismi e le procedure di controllo attivabili dalle funzioni di

---

<sup>9</sup> L. SACCONI, *Economia, etica e organizzazione*, Laterza, 1997.

governo dell'organizzazione sulle azioni di tutti i dipendenti costituiscono la terza ed ultima via<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> “La condotta immorale negli affari è con noi da quando esistono le transazioni d'affari. Le persone non sono necessariamente più immorali oggi di un tempo, ma abbondano le zone grigie nelle quali vi sono molte opportunità di finire in un territorio immorale. Molta condotta immorale è il risultato, non semplicemente di mele marce, ma di *leadership* negligenti e di culture organizzative che inviano messaggi misti su ciò che è importante e su ciò che ci si aspetta. Non è facile essere etici. I dipendenti devono riconoscere le questioni etiche nel loro lavoro, sviluppare gli strumenti cognitivi per fare le scelte giuste, e poi devono essere sostenuti in quelle scelte dall'ambiente organizzativo. I dirigenti devono gestire la condotta etica dei loro dipendenti tanto proattivamente quanto gestiscono qualsiasi comportamento importante. E la complessità del sistema di gestione dovrebbe accompagnarsi con la complessità del comportamento da gestire. Il miglior modo di gestire la condotta etica è quello di allineare i molteplici sistemi culturali formali e informali a sostegno del fare la cosa giusta. I messaggi culturali circa l'importanza della fiducia e delle relazioni di lungo periodo con molteplici *stakeholder* deve ricevere almeno altrettanta attenzione di quella dedicata ai messaggi sul risultato finanziario di breve periodo, e i dipendenti devono essere ritenuti responsabili della condotta etica attraverso la gestione della *performance* e attraverso i sistemi di incentivo”.

Riflessioni di L. TREVINO, M. BROWN, *Managing ethics in business organizations*, riportato in *Notizie di Politeia*, 2007.